



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

APLIKACE KONCEPCE LEADERSHIPU V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

THE APPLICATION OF LEADERSHIP IN THE ARMY OF THE CZECH REPUBLIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ GALEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se zabývá aplikací koncepce leadershipu v Armádě České republiky. Vymezuje pojem vedení lidí a důležitost jeho implementace v prostředí Armády České republiky. Cílem diplomové práce je navrhnout změny ve vztazích a komunikaci nadřízený-podřízený v oblasti vedení lidí v Armádě České republiky. Ke splnění cíle je nutné zpracovat dostupnou zahraniční literaturu týkající se leadershipu v armádě. Dále dotazníkovým šetřením analyzovat současný stav leadershipu v Armádě České republiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptabilita, inovace, kompetence, leadership, management lidských zdrojů, motivace.

ABSTRACT

. The following diploma thesis is dealing with the application of leadership in the Army of the Czech Republic. It defines the leadership and importance of its integration in the Czech Army environment. The diploma thesis contains employee's current conditions evaluation and requirements in the field of HR Management. The questionnaire was used to acquire this information. Further, the diploma thesis suggests the changes in relationships and communication between superior and subordinates.

KEYWORDS

Adaptability, innovation, authority, leadership, management of HR, motivation.

CITACE

GALEK, T. *Aplikace koncepce leadershipu v Armádě České republiky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 142 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....
Tomáš Galek

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji na tomto místě vedoucí mé diplomové práce paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za její vedení, podporu, motivaci, připomínky, cenné rady a neutuchající optimizmus. Dále děkuji panu PhDr. Ing. Jirímu Pokornému, CSc. za přísné, leč nezbytné, dodržování plánu v přípravné fázi zpracování.

V neposlední řadě patří velké díky mé přítelkyni a rodině, která mě během celého mého studia podporovala a bez jejíž pomoci by tato diplomová práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD	9
1. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
1.1. Vymezení obsahu, rozsahu a zaměření diplomové práce	11
2. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	12
3. VEDENÍ LIDÍ	13
3.1. Definice leadershipu	13
3.2. Role leadershipu	17
3.3. Úrovně leadershipu	22
3.4. Formální a neformální vedení lidí	24
Dílčí shrnutí	25
4. LEADER	26
4.1. Charakter leadera	27
4.2. Vystupování leadera	33
4.3. Intelekt leadera	35
4.4. Schopnosti leadera	38
4.5. Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše	49
Dílčí shrnutí	57
5. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	59
6. ROZDÍLY CIVILNÍHO A VOJENSKÉHO LEADERSHIPU.....	60
Dílčí shrnutí	60
7. ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY.....	61
8. SOUČASNÝ STAV VEDENÍ LIDÍ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY	63
9. VÝZKUMNÁ ČÁST	64
9.1. Cíl výzkumu a zvolené metody zpracování.....	64
9.2. Formulace hypotéz.....	64

9.3. Použité metody a popis sběru dat	65
9.4. Popis vzorku	66
9.5. Výsledky výzkumu	75
9.6. Ověření hypotéz.....	114
9.7. Diskuze	116
10. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	118
ZÁVĚR.....	119
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	121
SEZNAM PŘÍLOH.....	123

ÚVOD

V dosavadním krátkém průběhu 21. století došlo k výrazné změně způsobu vedení bojové činnosti. Dochází k přechodu od masivního nasazení vojsk v jednom konfliktu a v jednom prostoru k flexibilnímu nasazení jednotek v konfliktech různé intenzity, kdykoliv a kdekoliv na světě. Tyto konflikty jsou charakterizovány vysokou dynamikou boje, vysokou mobilitou, novými způsoby taktického použití vojsk. Dále se snižuje počet nasazených přímých účastníků boje, využívají se masivním způsobem informační technologie, rozhodujícím je působení na místní obyvatelstvo.

Všechny tyto změny kladou nové požadavky jak na vojáky, tak především na leadery na všech úrovních Armády České republiky. Styl vedení operací v malých jednotkách přesouvá odpovědnost ze strategické a operační úrovně na úroveň taktickou. Nejnižší velitelé, velitelé čet či družstev, jsou klíčoví pro úspěch operace.

Proto i jejich příprava, výuka i výchova se musí změnit. Tato diplomová práce se pokouší předložit teoretický základ nutný pro orientaci v problematice leadershipu a dále ve výzkumné části vyhodnocením dotazníkového šetření předloží zobecněný pohled na danou problematiku, který by se mohl stát podkladem pro výběr budoucích velitelů. Zároveň by se tato práce, především její teoretická část, mohla stát zdrojem pro zefektivnění přípravy pro Univerzitu Obrany Brno či Vojenskou akademii Vyškov, které se přímo podílí na výchově, výuce a výcviku mladých velitelů.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do pěti kapitol, které jsou pak dále členěny. První kapitola se zabývá samotným definováním leadershipu, jeho členění do jednotlivých úrovní a definování rolí leadershipu. Druhá kapitola se zaměřuje na samotného leadera, jeho charakter, vystupování, intelekt a schopnosti. Další kapitola předkládá rozdíly mezi vojenským a civilním leadershipem. V následující kapitole je představena organizace Armáda České republiky s jejími specifiky a odlišnostmi. Poslední kapitola popisuje současný stav v oblasti leadershipu.

Výzkumná část vysvětluje výběr jednotlivých otázek obsažených v dotazníku, jejich účel, předpokládané výsledky a v neposlední řadě reálné vyhodnocení vyplněných dotazníků, analýzu daných výsledků a jejich následnou aplikaci do navržené zefektivnění současného stavu především v oblasti interpersonálních vztahů a komunikace.

Tématika leadershipu je jedním z nejvíce se rozvíjejících oborů managementu, proto i Armáda České republiky musí reagovat na tento fenomén posledních let. Zvládnutý

leadership může předejít ztrátám jakékoliv organizace. Pokud však mluvíme o ztrátách ve spojení s Armádou, mluvíme nejen o ztrátách finančních, ale i o případných obětech na zdraví, ba životech vojáků.

1. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout změny ve vztazích a komunikaci nadřízený-podřízený v oblasti vedení lidí v Armádě České republiky. Ke splnění cíle je nutné zpracovat dostupnou zahraniční literaturu týkající se leadershipu v armádě. Dále dotazníkovým šetřením analyzovat současný stav leadershipu v Armádě České republiky.

1.1. Vymezení obsahu, rozsahu a zaměření diplomové práce

Tato práce vymezuje pojem leadership, předkládá komplexní teoretický základ ke studiu této problematiky. Prezentuje reálné názory vojáků ze všech stupňů struktury organizace na dané téma. Pojednává o vedení lidí jako univerzálním nástroji pro velitele a vůdce na všech úrovních struktury Armády České republiky.

V práci není striktně rozlišováno mezi taktickou, operační a strategickou úrovní leadershipu. Dále v ní nejsou předkládány definitivní návrhy řešení dané problematiky v organizaci, spíše poskytuje podklady pro další analýzu a myšlenky, z nichž je možné vycházet při jejich následném sestavování.

2. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

K dosažení stanovených cílů byly při zpracování diplomové práce „Aplikace koncepce leadershipu v Armádě České republiky“ použity následující metody vědeckého zkoumání:

Analýza – Rozbor dostupných materiálů AČR a zahraničních armád, především pak americké, pomohl k rozpoznání jednotlivých prvků problematiky leadershipu, stejně tak jako k proniknutí hlouběji do podstaty tohoto problému.

Syntéza – Procesem spojování jednotlivých poznatků získaných analýzou byla vytvořena ucelená představa o řešeném problému.

Neustálým spojováním analýzy a syntézy bylo dosaženo co nejlepšího porozumění problematice vedení lidí a prohloubení poznání na co nejvyšší úrovni.

Komparace – Tato metoda byla použita při porovnávání materiálů AČR a zahraničních armád, týkajících se leadershipu.

Dotazníkové šetření – Touto metodou byly získány nutné podklady k vytvoření obrazu současného stavu a nedostatků v oblasti leadershipu.

Statistická analýza – Metoda byla využita při vyhodnocování dotazníků a při hodnocení validity předem stanovených hypotéz a při navrhování změn v oblastech vztahů a komunikace nadřízený-podřízený. Při statistické vyhodnocování byl použit program Statistica a Microsoft Excel.

Indukce – K zveřejnění dílčích poznatků byla využita metoda indukce.

Dedukce – Metoda pomohla k aplikaci obecných poznatků získaných výše uvedenými metodami k navržení možností zefektivnění současného stavu.

3. VEDENÍ LIDÍ

Všichni vojáci z povolání musí mít základní povědomí o tom, co je to leadership. Definice leadershipu se odvíjí od hluboce zakořeněných hodnot, mravního základu vojáka a jeho schopností. Hodnoty ovlivňují charakter vedoucího, jeho rozvoj a touhu získávat nové vědomosti. Vedoucí uplatňuje tyto vědomosti při celém spektru činností tak, aby dosáhl splnění úkolu. Funkce a role vedení lidí se uplatňují ve třech vzájemně propojených úrovních leadershipu: taktickém, operačním a strategickém. Pokud chce celá organizace dosáhnout úspěchu, musí lidé na všech úrovních spolupracovat.

Tabulka 1 ukazuje předpoklady jednotlivce k tomu, aby se stal kvalitním a uznávaným leaderem.

Tabulka 1 Předpoklady pro vedení lidí

BÝT		VĚDĚT	DĚLAT
HODNOTY	VLASTNOSTI	SCHOPNOSTI	ČINY
loajalita, povinnost, respekt, obětavost, čest, poctivost, nezištnost, odvaha	mentální	interpersonální	ovlivňující (komunikace, rozhodování, motivace)
	fyzické	odborné (teoretické, taktické, technické)	plánování (příprava, provedení, hodnocení)
	emocionální		zdokonaľující (rozvoj, vzdělávání, budování)

Zdroj: Army leadership, (2006, s. 11)

3.1. Definice leadershipu¹

Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými dosáhnout nějakého nového cíle, jehož dosažení je v přímém a vlastním zájmu jak vedoucího, tak vedených. Vedoucí toho dosahuje prostřednictvím rozšíření mapy světa vedených a motivací. (Hájek, 2005)

¹ Kapitola převážně vychází z publikace Army leadership, 2006, s. 11-13 a srovnává přístupy ostatních autorů, které ve své publikaci shromáždil Covey, S., 2009, s. 334-339.

Podle Teorie velkých osobností (Great-Man Theory) se historie a společenské instituce formovaly díky vedení velkých osobností (např. Mojžíš, Mohammed, Johanka z Arku, Washington, Ghándí, Churchill atd.). Down tvrdil, že „neexistuje nic takového jako vedení mas. Jedinci v každé společnosti disponují různou mírou inteligence, energie a morální síly. Ať jsou masy ovlivňovány, aby směřovaly jakýmkoliv směrem, vždy jsou vedeny několika nadprůměrnými lidmi.“

Podle Teorie osobnostních rysů (Trait Theory) je leader obdařen vynikajícím charakterem a vlastnostmi, které ho odlišují od jeho následovníků.

Podle Situační teorie (Situational Theory) je vedení výsledkem působení požadavků vyplývajících z určité situace: situační faktory, spíše než zděděné vlastnosti, určují, kdo se stane leaderem. Zrod silného leadera je otázkou času, místa a okolí.

Podle Teorie rolí (Leader Role Theory) je vedení jedna z rolí a od člověka zaujímajícího toto postavení se očekává, že se bude chovat jinak než ostatní ve skupině. Mintzberg zformuloval následující role při vedení lidí: jít příkladem, vést, být prostředníkem, monitorovat, šířit myšlenky, být mluvčím, být podnikatelem, zvládat narušení, alokovat zdroje a vyjednávat.

Podle Teorie hledání cílů (Path-Goal Theory) lídři posilují změny tím, že ukazují cesty (vzory) chování, za něž mohou být odměněni. Lídři rovněž pomáhají vedeným ujasnit si cíle a povzbuzují je, aby podávali dobrý výkon.

Podle Kognitivní teorie (Cognitive Leadership) jsou lídři „osobnosti, jež svými slovy a/nebo příkladem významně ovlivňují chování, myšlení a/nebo pocity nezanedbatelného množství svých následovníků“. Porozumět podstatě lidské mysli, jak v případě leadera, tak i těch, které vede, umožňuje lépe pochopit podstatu vedení.

Podle Integrativní, transformační, hodnotové teorie (Integrative, Transformational, Values-Based Theory) a podle Burnse je transformační vedení proces, ve kterém „se lídři a stoupenci vzájemně dovádějí k vyšším úrovním morálky a motivace“. Předpokládá se, že vedení podřídí vlastní zájmy skupině, pokud jde o dlouhodobé cíle, a vytvoří si povědomí o tom, co je důležité. Podle Bennisové efektivní lídři vykonávají tyto tři funkce: sladují, tvoří a zmocňují (posilují pravomoci). Lídři transformují organizace tím, že sladují lidské a další zdroje, vytvářejí kulturu organizace, která podporuje svobodné vyjadřování názorů a myšlenek, a zmocňují ostatní lidi přispívat k dosahování cílů organizace.

Charismatického vedení (Charismatic Leadership, přirozená autorita) předpokládá, že lídři disponují výjimečnými kvalitami, které jejich podřízení obdivují a respektují. Vliv leadera není založen ani na autoritě, ani na tradici, ale na tom, jak je vnímán stoupenci.

Aspirační a vizionářské vedení (Aspirational and Visionary Leadership) „rozzíhá“, podle Kouzese a Posnera, u podřízených elán a nadšení a plní funkci kompasu. Vedení lidí definují jako „umění zmobilizovat druhé, aby chtěli naplnit společné aspirace“. Důraz je kladen na touhu vedených přispívat k dosažení cílů a na leaderovu schopnost motivovat druhé jednat. Vést znamená formulovat vizi, upevňovat hodnoty a vytvářet prostředí, které umožňuje realizovat cíle.

Manažerské a strategické vedení (Managerial and Strategic Leadership) představuje spojení mezi vnějším a vnitřním partnerstvím. Drucker zdůrazňuje tři komponenty tohoto spojení: finanční, výkonovou a osobní. Věřící, že lídři jsou odpovědní za výkon svých organizací a komunity jako takové. Podle Kottera, lídři sdělují vizi a směr, spojují (slašují) lidi a motivují, inspirují a povzbuzují je. Lídři navíc prosazují změny a zmocňují své lidi (posilují pravomoci). Vedení dává kolektivnímu úsilí cíl (smysluplný směr) a vede k tomu, že vůle a úsilí lidí bude vynaloženo na dosažení cíle.

Vedení založené na výsledcích (Results-Based Leadership) přichází stejně jako Ulrich s myšlenkou o vedení, které „popisuje rozdílné výsledky, jakých manažeři dosahují“ a spojuje výsledky s charakterem. Lídři kromě technických znalostí, strategického myšlení, mají morální vlastnosti, integritu a odhodlání. Efektivní chování leaderů přispívá k úspěchu organizace. Nohria a další autoři zkoumali v rámci tzv. Evergreen Project více než 200 manažerských postupů uplatňovaných po dobu 10 let, aby určili, které zaručují skutečně mimořádné výsledky. Podle nich existují čtyři primární postupy: strategie, realizace, kultura a struktura. Společnosti s velmi dobrými výsledky rovněž používají dva z následujících sekundárních postupů: využívání nadání, inovace, vedení a fúze a akvizice.

Teorie Leader jako učitel (Leader as Teacher) tvrdí, že lídři jsou učitelé. Lídři vytvářejí „pohled, stanovisko či zorný úhel, kterému je možné učit druhé“. Vedení je motivování druhých prostřednictvím příběhu. Tichy tvrdí, že efektivní vedení a efektivní učení je totéž.

Vedení podle kultury a holistického vedení (Cultural and Holistic Leadership) je schopnost oprostit se od kultury organizace a započít adaptační proces evolučních změn. Vedení je schopnost zahrnout důležité a zainteresované skupiny, vyvolat ochotu následovat

leadera a zmocnit druhé lidi (posílit jejich pravomoci). Wheatleyho holistický přístup předpokládá, že vedení vyplývá ze souvislostí (je kontextuální) a je systémové. Lídři vytvářejí synergii mezi jednotlivci, organizací a prostředím.

Vedení jako služba (Servant Leadership) znamená, že lídři vedou především tím, že slouží druhým – zaměstnancům, zákazníkům a společnosti. K vlastnostem leadera patří schopnost naslouchat, empatie, ochota pomáhat, schopnost vnímat, přesvědčovat, předvídat, formulovat, prozíravost, obezřetnost, starost o růst druhých a budování komunity.

Duchovní vedení (Spiritual Leadership) znamená spíše ovlivňovat lidi (jejich duši), než je kontrolovat. Fairholm věří, že k vedení patří vytvářet vztahy s druhými. „Protože se lídři hlásí k péči o celistvého člověka, musí do svých technik zahrnout také duchovní péči... Lídři v novém století musejí nejdříve zvážit a aktivně vytvářet toto spojení sami u sebe a poté v tom být nápomocni i těm, které vedou“. Vliv leadera vychází ze znalosti kultury, zvyků, hodnot a tradic organizace.

Pro vysvětlení pojmu leadership se používá vyjádření **BÝT-VĚDĚT-DĚLAT** (v angl. Be-Know-Do). (Army leadership, 2006).

BÝT. Vedení začíná tím, jaký musí leader být. Toto zahrnuje hodnoty a další vlastnosti, které vytváří charakter. Tyto hodnoty a ostatní vlastnosti jsou stejné pro všechny vedoucí, nezáleží na pozici. Samozřejmě jsou spojeny se zkušenostmi a vyšší odpovědností spojenou s danou pozicí. Např. rotmistr s bojovými zkušenostmi má hlubší povědomí o nesobecké službě a osobní odvaze než nový voják.

VĚDĚT. Leadership vyžaduje vědomosti o taktice, technických prostředcích, organizačních postupech, řízení zdrojů a samozřejmě o potřebách lidí. Vědomosti utváří identitu vedoucího.

DĚLAT. Samotné vědomosti a charakter však nejsou dostatečné. Vedoucí nikdy nemůže být efektivní, dokud nebude aplikovat to, co umí. Činy vedoucího jsou přímo spojeny s vlivem na lidi z okolí a na to, co bylo uděláno. I zde, stejně jako u vědomostí platí, že je vedoucí získává z každé nové pozice a zároveň během přípravy na pozici vyšší.

Vedení lidí je proces ovlivňování lidí tím, že jim poskytujeme účel, směr a motivaci během plnění úkolů s cílem rozvoje celé organizace.

Ovlivňování lidí znamená „přimět“ je k tomu, aby dělali to, co je nezbytné. Toto zahrnuje mnohem více než jen dávání přímých rozkazů. Osobní příklad je stejně důležitý jako

mluvené slovo. Vedoucí dává svým každodenním jednáním, ať už ve službě nebo mimo ni, právě takovéto příklady. Ty mohou být samozřejmě jak dobré tak i špatné. Pomocí slov nebo osobního příkladu leader předkládá účel činnosti, směr postupu i motivaci.

Účel a vize. Účel dává podřízeným důvod k jednání tak, aby byl splněn cíl organizace. Leader by měl předložit jednoduchý a jasný účel a to několika různými způsoby, aby zajistil správné pochopení všemi podřízenými. Vize je jiným vyjádřením účelu. Vize vychází z účelu celé organizace, a proto může být o dost širší a nemusí vyjadřovat okamžité důsledky jednání. Vedoucí na vyšších úrovních managementu musí vždy uvažovat o tom, jak vizi správně sdělit tak, aby byla všemi pochopena a přijata.

Směr. Poskytnutí jasného směru obsahuje návod, jak splnit úkol. Tzn., že obsahuje prioritizaci dílčích úkolů, rozdělení odpovědnosti a ověření, že podřízení rozumějí standardům. Podřízení chtějí a potřebují tento směr. Navíc vyžadují náročné úkoly, kvalitní trénink a odpovídající zdroje. Také by jim měla být dána dostatečná svoboda při provádění úkolů. Poskytnutí směru dovoluje podřízeným přetváření plánů vzhledem k měnícím se okolnostem.

Motivace. Motivace podporuje vůli ke splnění úkolu. Motivace vychází z nitra, ale je ovlivňována činy a slovy ostatních. Role leadera jako motivátora je porozumět potřebám a touhám druhých, aby sblížil individuální cíle s cíly celé organizace. Někteří lidé mají vysokou úroveň vnitřní motivace ke splnění úkolu, zatímco jiní potřebují více ujišťování a zpětnou vazbu, že dělají svou práci dobře. Motivace podporuje iniciativu, když je něco potřeba udělat.

Pokud podřízení uspějí je nezbytné je pochválit. Pokud však neuspějí, je nutné vyzdvihnout, co udělali správně a v čem je potřeba se zlepšit. Při motivaci se vedoucí musí vyhnout prázdným frázím, naopak vysílat jasné konkrétní a osobní sdělení.

3.2. Role leadershipu

Představa velitelské role je bezesporu sociálně konstruovaná, liší se podle času i kultury. Soudobá vojenská příručka Velení a řízení v operacích vymezuje činnosti velitele v operačním prostředí, tedy jeho role v boji: vydává úkoly podřízeným; stanovuje priority a rozděluje zdroje ke splnění úkolu, vyhodnocuje a bere na sebe přijatelná rizika, zasazuje zálohy, sleduje, naslouchá a chápe potřeby podřízených a nadřízených, vede a motivuje své podřízené ke splnění operačního úkolu. (Velení a řízení v operacích, 2006).

3.2.1. Osobní příklad

Jednou z nejdůležitějších rolí je role osobního příkladu. Velitel „*musí být vzorem – přesvědčením, morální zralostí, odbornými znalostmi, zručností, organizačními schopnostmi a iniciativou.*“ (Černoch, Píffl, 1993). To ostatně platí i v běžné řídicí činnosti: „*Chce-li (nadřízený – pozn. aut.), aby jeho lidé určitým způsobem jednali, musí být sám tím, kdo tak jedná; chce-li, aby podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich být sám schopen.*“ (Bedrnová, Nový, 1998 cit. dle Laštovková, 2010, s. 36-38).

Ve všech empirických výzkumech vojáci zmiňují příkladnost jako nejdůležitější vlastnost svého nadřízeného, její nedostatek je potom nejvíce demotivujícím prvkem. Význam osobního příkladu je důležitý ve dvou rovinách, jednak v profesních znalostech a dovednostech, jednak ve sdílení podmínek s vojáky.

3.2.2. Manažer a leader

Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně, vůdci dělají správné věci. (Drucker, 1998). Z této definice rozdílu mezi managementem a leadershipem můžeme usoudit, že v mírovém stavu armáda vyžaduje ve velitelských funkcích spíše manažery, bojové situace naopak vyžadují velitele - vůdce.

Podle Bennise „*Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují.*“ (Bennis, 1994, s. 102).

Podle Carter-Scotta: „*Lídři si podrobují kontext – to prchavé, rozbourané nejednoznačné okolí, které, jak se zdá, se proti nám spiklo a určitě nás zadusí, pokud mu to dovolíme – zatímco manažeři se mu podvolují. Manažeři spravují; lídři inovují. Manažer je kopie; leader originál. Manažer udržuje; leader rozvíjí. Manažer se soustředí na systém a strukturu; leader se soustředí na lidi. Manažer spoléhá na kontrolu; leader podněcuje důvěru. Manažer uvažuje krátkodobě; leader zvažuje dlouhodobou perspektivu. Manažeři se táží jak a kdy; lídři se ptají co a proč. Manažer sleduje finanční výsledky; leader sleduje horizont. Manažer napodobuje; leader dává vzniknout. Manažer akceptuje status quo; leader ho překonává. Manažer plní zadání; leader jedná po svém.*“ (Carter-Scott, 1994).

Podle Kouzese a Barryho „... Slovo vést (jeho kořen) znamená 'jít, cestovat, vést'. Slovo vedení vyvolává pocit pohybu... (Lídři) stojí na počátku hledání nového řádu. Mají odvalu vydávat se do neobjevených oblastí a vedou nás do nových a neznámých sfér. Základ slova manager naproti tomu znamená 'ruka'. Řízení (managing) je ve svém jádru zvládání

věcí, podporování pořádku, organizování a kontrola. Nejdůležitější odlišností mezi managementem a vedením se odrážejí v základních významech kořenů těchto slov – zvládat věci a někam dojít. “ (Kouzes, Posner, 1995).

Podle Zaleznika „Manažeři se zajímají o to, jak docílit toho, aby se věci udělaly, lídři se zajímají o to, co tyto věci znamenají pro lidi. “ (Zaleznik, 1977).

Podle Kottera „Management se týká zvládání složitosti. Jeho praktiky a postupy jsou ve velké míře odezvou na jednu z významnějších proměn dvacátého století: vznik velkých organizací. Bez dobrého managementu mají komplexní organizace sklon upadat do chaosu, který ohrožuje jejich existenci. Dobrý management přináší určitý řád a zásady do klíčových dimenzí jako jsou kvalita a ziskovost produktů. Vedení je naproti tomu o zvládání změn. V současné době se vedení stalo důležitým mimo jiné proto, že ve světě podnikání vládne větší konkurence a nestabilita. Přispělo k tomu mnoho faktorů, jako jsou například rychlejší technologické změny, silnější mezinárodní konkurence, deregulace trhů, nadbytečné kapacity v kapitálově náročných odvětvích, nestabilní ropný kartel, podvodné obchody s podřadnými obligacemi a změny v demografických faktorech dotýkající se pracovní síly. Dělat něco tak, jako dříve, nebo to dělat o 5 % lépe, rozhodně není cestou přinášející úspěch. Přežít a efektivně konkurovat vyžaduje v tomto novém prostředí realizovat zásadní změny. Větší změny vyžadují více vedení. “ (Kotter, 1990, s. 68).

Podle Burnse „Transakční vedení (management) se realizuje, když jedinec převezme iniciativu a kontaktuje ostatní za účelem směny (věcí, jichž si cení). Transformační vedení se realizuje, když se jedinec nebo více lidí společně s dalšími lidmi angažují v nějaké věci a lídři i vedení při její realizaci vzájemně prohlubují svoji motivaci a posilují morálku. Jejich cíle – zpočátku možná oddělené, přestože mezi nimi existuje vztah (stejně jako při transakčním vedením) – při tomto typu vedení splývají. “ (Burns, 1978).

Podle Druckera „Testem schopností leadera není to, čeho dosáhne. Je jím to, co se stane, když opustí scénu. Teprve nástupnictví teprve prověří kvality leadera. Pakliže společnost zkolabuje v okamžiku, kdy tito úžasní charismatičtí lídři odejdou, není to vedení. To je – bez obalu – podvod. ... vždy jsem zdůrazňoval, že vedení je odpovědnost. Vést znamená dělat věci... Oddělovat vedení od managementu je nesmysl – stejně tak, jako oddělovat management od podnikání. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano jsou odlišné, ale asi tak, jako pravá a levá ruka, ústa a nos. Patří ke stejnému tělu“. (Drucker, 1998, s. 52).

Podle Pascala „*Management je uplatňování vlivu a autority s cílem dosáhnout takového výkonu jako před tím... Vedení je snaha dosáhnout něčeho, co by se jinak nestalo... a vždy vyžaduje práci na hranici toho, co je akceptovatelné.*“ (Pascale, 1996).

Podle Weathersbyho „*Management je přerozdělování vzácných zdrojů tak, aby bylo v souladu s cíli organizace, stanovení priorit, vymezení práce, dosahování výsledků – a, což je nejdůležitější, kontrola. Vedení se soustřeďuje na vytvoření společné vize. Vést znamená motivovat a povzbuzovat lidi ke sladění vlastních zájmů se zájmy organizace. Vést znamená přesvědčovat, nikoli přikazovat.*“ (Weathersby, 1999, s. 88).

Podle Mariottiho „*Lidé, kteří jsou řízení, mohou postrádat sklon vynakládat úsilí nezbytné pro dosažení úspěchu – pokud nemají dobré leadery. Výjimeční lídři dokáží dostat z obyčejných lidí neobyčejné výsledky. Vynikající manažeři dosahují dobře naplánovaných a někdy i dobře realizovaných výsledků, ale zřídka se mohou těšit z ohromných úspěchů, které jsou výsledkem elánu a nadšení, odhodlání a oddanosti inspirovaných skutečným vedením. Lídři jsou architekti, manažeři jsou stavitelé. Oba jsou důležití, ale bez architekta není co stavět.*“ (Mariotti, 1998, s. 247).

Podle Coveyho „*Management řídí věci, leadership vede lidi.*“ (Covey, 2009).

Tabulka 2 Odlišnosti mezi vedením a řízením

Vedení	→	Řízení
Lidé	→	Věci
Spontánnost, vrozené štěstí	→	Struktura
Uvolnění, zmocnění (posílení pravomocí)	→	Kontrola
Efektivita	→	Výkonnost
Programátor	→	Program
Investice	→	Náklady
Principy	→	Techniky
Transformace	→	Transakce
Moc založená na principech	→	Užitečnost
Soudnost	→	Měření
Dělat správné věci	→	Dělat věci správně

Směr	→	Rychlost
Dlouhodobé úspěšné fungování	→	Ziskovost
Cíle a smysl	→	Metody
Principy	→	Postupy
Rozvoj systémů	→	Činnost v rámci existujících systémů
„Jdeme správným směrem?“	→	Rychlý postup

Zdroj: Covey, (2010, s. 344)

3.2.3. Teambuilding

Soudržnost jednotky a silné interpersonální vazby jsou jednou ze základních charakteristik kultury organizace ozbrojených sil. Loajalita musí být posilována na všech úrovních vedení, aby bylo zajištěno dosažení hodnot organizace, tedy přednost kolektivních cílů před individuálními, jakkoli oprávněnými (zachování zdraví a života). Například v rozkaze týkajícím se vojenské morálky kanadských ozbrojených sil je přímo řečeno, že je pro všechny příslušníky klíčové prokazovat loajalitu, v první řadě vlasti, potom skupině a každému článku velení, ať už nadřízenému nebo podřízenému, a teprve v poslední řadě myslet na sebe, protože týmová práce¹ je pro přežití a úspěch vojenské jednotky nejdůležitější. Skupinová soudržnost je nahlížena jako jediný způsob, jak může velitel využít schopností svých podřízených k dosažení společného cíle.

Soudržnost jednotky je fenoménem, který je považován za jednu ze složek morálky a tím bojové účinnosti. Bývá spojována s „esprit de corps“, duchem jednotky, ke kterému lze dobrým velením přispět (dalšími faktory jejího vytváření je ohrožení, společná zkušenost a pocit příslušnosti ke skupině). Skupina je navíc odpovědná za každého svého člena („jeden za všechny, všichni za jednoho“) a vojáci se tak učí spoléhat na své kolegy a na společný výkon. (Army leadership, 2006).

3.2.4. Pedagogická role

Podle předpisu Povinnosti funkcionářů útvarů a jednotek patří k velitelským nejdůležitějším povinnostem organizovat a řídit výcvik a výchovu svých podřízených, řídit mravní výchovu a rozvoj osobnosti podřízených a zajišťovat k tomu příslušná opatření. Jednotliví velitelé jsou odpovědní za přípravu a připravenost svých podřízených k plnění

¹ Je nutné přestat vycházet z paradigmatu konkurence a naopak se snažit nalézat vzájemně prospěšná řešení ve všech mezilidských vztazích. Myšlení v paradigmatu výhra-výhra a synergická komunikace přináší výsledky, pro které platí, že 1 + 1 je 8, 16 nebo třeba také 1600. (dále viz Příloha č. 1).

úkolů, jsou jim povinni poskytovat odbornou metodickou pomoc a dokonce činit opatření ke zvýšení jejich odborné kvalifikace. (Povinnosti funkcionářů útvarů a jednotek, 1993, s. 8). Přesto je výchovná role tou, na kterou bývají mladí velitelé nejhůře připraveni, neboť jejich příprava na vojenské škole bývá orientována převážným způsobem technicky nebo ekonomicky.

3.2.5. Role odborníka

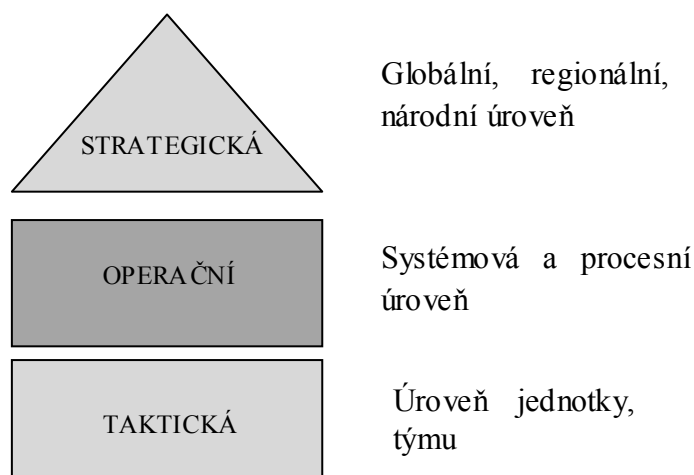
Podle předpisu jsou velitelé a náčelníci povinni „soustavně zvyšovat svou odbornou připravenost a prosazovat zavádění nových a progresivních forem a metod vedoucích ke zvyšování vojenského mistrovství, zdokonalovat metody velení a pečovat o růst odborné a metodické připravenosti velitelského sboru“. (Povinnosti velitelů útvarů a jednotek, 1993, s. 7).

3.3. Úrovně leadershipu¹

Faktory ovlivňující úroveň leadershipu mohou být: pozice v organizační hierarchii, úroveň nadřízeného prvku, rozsah možného ovlivňování lidí, velikost jednotky, typ jednotky, počet podřízených nebo plánovací horizont.

Zde je nutné upozornit, že pozice na úrovni leadershipu nemá nic společného s hodností vojáka. I na strategické úrovni leadershipu jsou vojáci s nejnižšími hodnostmi a naopak.

Schéma 1 Úrovně leadershipu



Zdroj: Army leadership, (2006, s. 28)

¹ Kapitola převážně vychází z překladu Army leadership, 2006, s. 27-30 a srovnává ostatní přístupy.

Taktický leadership. Vedení lidí tváří v tvář nebo leadership první úrovně. Jedná se o jednotky, kde podřízení jsou zvyklí vidat své leadery každý den (týmy, sekce, družstva, čety, roty, baterie, prapory). Taktičtí vedoucí rozvíjejí své podřízené přímo a ovlivňují organizaci nepřímo právě skrze své podřízené.

Taktičtí vedoucí pracují s vyšší mírou jistoty a menší složitostí než vedoucí na vyšších úrovních. Většinou jsou blízko akci, ale i problémům. Jako příklady úkolů taktického leadershipu jsou sledování a koordinace úsilí týmu, poskytnutí jasného a stručného záměru úkolu a stanovení požadavků na výkon.

Taktický leadership pracuje s rozsahem podřízených od jednotlivců až po několik stovek.

Operační leadership. Ovlivňování lidí probíhá nepřímo, obecně přes několik úrovní podřízených. Právě tyto úrovně ztěžují sledování okamžitých výsledků či odhalování případných chyb. Operační vedoucí mají kolem sebe štáb, který jim pomáhá vést lidi ale i řídit ostatní zdroje organizace. Operační vedoucí vytvářejí politiku a kulturu organizace tak, aby tyto podporovaly vedoucí na nižší úrovni.

Jedná se především o vedoucí na úrovni brigáda. Jejich plánovací proces a záměr se orientuje na období 2 – 10 let. Jako příklady mohou sloužit stanovení politik, prioritizace, řízení zdrojů, vytváření dlouhodobých vizí.

Operační vedení pracuje s větší složitostí problémů, více lidmi, větší mírou nejistoty a větším množstvím neplánovaných důsledků. Operační leadeři ovlivňují lidi spíše pomocí vytváření politik a integrace systémů než osobním kontaktem.

Na druhou stranu i vedoucí na operační úrovni musí vyjít z kanceláře a navštívit jednotlivé své podřízené útvary s cílem ověřit si zda předkládané služební lístky, zprávy o splnění úkolu opravdu odpovídají skutečnosti. Navíc přímé navštěvování pracovišť poskytuje zpětnou vazbu leaderům, zda podřízení rozumí záměru nadřízeného či zda je nutné přehodnotit priority organizace.

Operační leadership ovlivňuje od několika stovek po několik tisíců lidí.

Strategický leadership. Strategický leadership zahrnuje především nejvyšší velitele z Generálního štábu. Vytváří organizační strukturu, alokují zdroje, domlouvají strategické vize a připravují velitele a Armádu jako celek pro jejich budoucí role.

Strategičtí leadeři řeší velice komplexní problémy v prostředí velké nejistoty, které je ovlivňováno nebo ovlivněno událostmi z vně Armády. Jejich činnost má často dopad do celosvětové politiky.

Velitelé na strategické úrovni využívají stejné dovednosti jako leadeři na předešlých úrovních, ale samozřejmě je aplikují v mnohem komplexnější realitě jejich strategického prostředí. Jejich rozhodování bere v úvahu i rozhodnutí Parlamentu a Vlády České republiky, rozpočtový rámec Armády, nové akvizice, civilní programy, politické dopady a také rozhodnutí velitelů na taktickém a operačním stupni.

Strategičtí velitelé, stejně jako ostatní na nižších stupních, zpracovávají informace, hodnotí neúplná data, dělají rozhodnutí a podporují ostatní. Nicméně, rozhodnutí strategických velitelů mají dopady na mnohem více lidí, spotřebovávají mnohem více zdrojů a mají mnohem širší důsledky v prostoru i čase.

Strategičtí velitelé jsou důležitým katalyzátorem změn. Tito velitelé však během svého působení často nevidí naplnění svých dlouhodobých záměrů.

Pro srovnání, velitelé na strategické úrovni nemají tolik příležitostí navštěvovat nejnižší úroveň organizace, proto potřebují dobrý smysl k určení kdy a kde kontrolovat. Jelikož se často spoléhají na svůj štáb a důvěryhodné podřízené, potřebují také dovednosti k výběru a dalšímu rozvoji těchto svých spolupracovníků.

Strategický leadership ovlivňuje několik tisíc lidí.

3.4. Formální a neformální vedení lidí¹

Vedoucí na všech úrovních si uvědomují, že Armáda je tým nebo spíše organizace složená z několika týmů. Tyto týmy spolupracují jako mnoho funkčních jednotek vytvořených pro splnění konečných cílů a úkolů organizace jako celku. Každý patří do týmu, ať se jedná o velitele nebo podřízeného. Proto, aby tyto týmy fungovaly co nejlépe, je nezbytné, aby se mezi leadery a podřízenými vybudovala vzájemná důvěra a respekt, aby byl rozpoznán případný talent a schopnosti. Leadership se v Armádě obvykle vyskytuje ve dvou formách: formální a neformální.

Formální leadership. Formální vedení je poskytnuto jedinci skrze pozici, funkci, která je spjatá s hodností, odpovědností a formální autoritou.

¹ Kapitola převážně vychází z překladu Army leadership, 2006, s. 30-31 a srovnává ostatní přístupy.

Neformální leadership. Neformální leadership je pozorovatelný všude v celé organizaci a často hraje klíčovou roli při plnění úkolů, nesmí však nikdy podrývat formální autoritu. Všichni příslušníci Armády mohou být kdykoliv leadery. Neformální leadership není spjatý s určitou hodností nebo funkcí v organizační hierarchii. Může vyvstat ze zkušeností nabytých v praxi, často však vyžaduje iniciativu, která jde nad rámec současné pozice.

Dílčí shrnutí

Kapitola Vedení lidí definuje základní pojmy leadershipu jako takového. Vymezuje role a úrovně leadershipu a popisuje co je důležité při implementaci teorie vedení lidí do každodenní praxe. Vedoucí na všech úrovních si musí uvědomit, že důležitých faktorem úspěchu organizace je plánování a motivace podřízených.

Leadership je nutné vnímat jako celek, který je složen ze dvou částí: z prvků řídicích a prvků řízených. V další kapitole se budu zabývat oním řídicím prvkem, tedy leaderem.

4. LEADER

Armádní leader je ten, který díky určité roli a odpovědnosti dokáže inspirovat a ovlivňovat lidi k tomu, aby splnili cíle organizace. Leadeři motivují lidi jak uvnitř, tak vně své přímé podřízenosti k většímu úsilí, soustředěnému myšlení a k tvorbě rozhodnutí pro dobro celé organizace.

Vedoucí si přináší do svého zaměstnání hodnoty a další vlastnosti, které získal v minulosti především z výchovy svých rodičů a ostatních lidí, kteří měli na jeho výchovu vliv. Dále si přináší fyzické předpoklady, které získal během mládí, a v neposlední řadě si přináší i startovní intelektuální kvality jako například jazykové znalosti. Vojenský výcvik, výuka a terciální vzdělávání a další rozvoj v zaměstnání směřuje k rozvoji těchto zděděných a v mládí naučených kvalit. To vede k formování leaderova charakteru, jeho vystupování a intelektu. Tento rozvoj vyžaduje od vedoucích důsledné sebeuvědomění a celoživotní vzdělávání.

Tabulka 3 Požadavky na vojenského leadera

POŽADAVKY NA VOJENSKÉHO LEADERA	
To, čím leader je:	To, co leader dělá:
Charakter leadera Vojenské hodnoty Empatie Morální základ vojáka	Vedení Vedení podřízených Rozšíření vlivu Osobní příklad Komunikace
Vystupování leadera Vojenské a profesionální vystupování Zdravotní stav Fyzická kondice Sebevědomí	Rozvoj Vytvořit pozitivní prostředí Vlastní rozvoj Rozvoj podřízených
Intelekt leadera Duševní hbitost Úsudek Inovace Taktnost Odborné znalosti	Dosahování cílů Tvorba výsledků

Zdroj: Army leadership, (2006, s. 18)

4.1. Charakter leadera¹

„Stejně tak jako oheň přetváří železo v ušlechtilou ocel, tak nepřízeň osudu vytváří v charakteru jednotlivce spolehlivost, toleranci a odhodlání.“ (Margaret Chase Smith, podplukovnice amerických vzdušných sil a americká senátorka, Projev k absolventkám námořní školy v Newportu, 1952).

Charakter, osobní morálka a etické hodnoty, pomáhají určit, co je správné, a motivuje leadera k činění toho, co je vhodné bez ohledu na okolnosti a následky tohoto jednání. Právě etické svědomí a vojenské hodnoty pomáhají velitelům dělat správná rozhodnutí i ve velmi složitých problémech a ve velmi složitých podmínkách. Pokud chtějí leadeři inspirovat k podobnému jednání i ostatní musí osobně reprezentovat právě tyto hodnoty.

Právě charakter je základním kamenem úspěšného leadershipu. Předurčuje, čím lidé jsou a jak se chovají. Pomáhá rozlišovat mezi dobrým a špatným. Součástí charakteru, které ho spolu vytvářejí, jsou Vojenské hodnoty, Empatie a Morální základ vojáka.

4.1.1. Vojenské hodnoty

Vojáci vstupují do Armády s osobními hodnotami, které se u nich rozvinuly v dětství a vyvíjely se mnoho let. Složením přísahy se k těmto hodnotám přidává ještě několik dalších hodnot, které musí voják vyznávat, podle kterých musí žít a jednat. Vojenské hodnoty se skládají z principů, standardů a kvalit, které jsou zásadní pro každého vedoucího k dělání správných rozhodnutí v každé situaci.

Vojenské hodnoty spojují pevným poutem všechny příslušníky Armády ve společenství, které slouží vlasti.

Armáda rozpoznává sedm hodnot, které musí mít každý jednotlivec osvojeny. Není náhodou, že zkratka z jejich anglických překladů vyváří akronym „LDRSHIP“:

- Loajalita (*Loyalty*)
- Odpovědnost a smysl pro povinnost (*Duty*)
- Respekt (*Respect*)
- Nesobecká služba (*Selfless Service*)
- Čest (*Honor*)
- Poctivost (*Integrity*)
- Osobní odvaha (*Personal Courage*)

¹ Kapitola převážně vychází z překladu *Army leadership*, 2006, s. 35-50 a srovnává ostatní přístupy.

Tabulka 4 Vojenské hodnoty

LOAJALITA	Buď oddaný své zemi a její armádě a loajální ke svým nadřízeným, respektuj své spolupracovníky a podřízené
ODPOVĚDNOST A SMYSL PRO POVINNOST	Uvědomuj si své povinnosti, projevuj iniciativu a tvořivý přístup ke službě
RESPEKT	Jednej s lidmi tak, jak s nimi má být jednáno
NESOBECKÁ SLUŽBA	Dej všechno, dej víc, než dostáváš, uvědom si, že úspěch celku stojí výš než úspěch tvůj
ČEST	Buď přímý a zásadový, jednej vždy v souladu se svým svědomím, tvé poslání tě zavazuje
POCTIVOST	Dělej to, co je správné – legálně i morálně.
OSOBNÍ ODVAHA	Neboj se rozhodnout a přijímat nové výzvy, měj sílu překonat složité, nebezpečné a riskantní situace

Zdroj: Army leadership, (2006, s. 16) a Kodex etiky, (2002, s. 1)

Loajalita.¹ Přísahou se všichni vojáci zavazují k tomu, že budou věrně bránit ústavu České republiky a vlast jako celek proti vnitřnímu a vnějšímu napadení. Právě skrze tento slib jim vzniká povinnost toto činit.

Loajalita je dar, který leader dostává od podřízených, pokud si ho zaslouží. Zaslouží si ji tím, že jim dá kvalitní výcvik, bude s nimi jednat spravedlivě a bude dodržovat ostatní vojenské hodnoty. Leader, který je loajální ke svým podřízeným, je nikdy nebude využívat

¹ Zde je nutno připomenout možný konflikt loajality a integrity jednotlivce. Domnívám se, že loajalita k nadřízenému by nikdy neměla být v rozporu integritou Armády České republiky a jejich hodnot, ale i s integritou, hodnotami a dlouhodobými osobními aspiracemi člověka.

nebo zneužívat. Vojáci, kteří věří ve své velitele, je nikdy neopustí ani v těch nejsložitějších situacích.

Výzkumy i historické události dokazují, že nejpevnější pouta se vytvářejí mezi vojáky v boji. Avšak nejlepší jednotky dokážou vytvářet tato pouta loajality i během mírových časů.

Odpovědnost a smysl pro povinnost. *„Půjdu kamkoliv mi řeknou, abych šel, kdykoliv mi řeknou, abych šel. Budu bojovat s kýmkoliv mi řeknou, abych bojoval. Přestěhuji svou rodinu kamkoliv mi řeknou a budu pracovat pro jakoukoliv složku Armády, pro kterou mi řeknou. A to všechno budu dělat rád.“* (James H. Webb, bývalý příslušník U.S. námořnictva 1987-1988).

Odpovědnost a smysl pro povinnost je vyžadována všemi zákony, vyhláškami a ostatními předpisy. Profesionálové pracují tak, aby dosáhli mnohem více než minimálních standardů.

Vyžaduje vlastní iniciativu¹, tzn., že děláme potřebné věci dříve, než nám někdo řekne, abychom je udělali. Vedoucí se snaží splnit účel organizace, nejenom plnit přímé rozkazy, sami přemýšlí a iniciativně konají tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Úkol není splněn, pokud není dosaženo stanovených standardů. Velitelé přebírají veškerou odpovědnost za své činy, ale také za činy svých podřízených.

Odpovědnost a smysl pro povinnost je ukotvena v lidské vlastnosti, která je nazvána svědomitost. Svědomitost znamená smysl pro odpovědnost přinést nějaký osobní přínos Armádě. To je demonstrováno skrze věnované úsilí, organizaci, důkladnost, praktičnost a spolehlivost.

Nikdy nesmí mít smysl pro povinnost za následek ilegální jednání. Leadeři nemají jinou možnost než udělat to, co je eticky i právně správné.

Respekt. Respekt je základní právo jednotlivce. V Armádě to znamená jednat s lidmi tak, jak s nimi má být jednáno. Tato hodnota vychází z předpokladu, že lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem organizace.

Vojenští leadeři musí respektovat všechny příslušníky Armády bez ohledu na etnikum, rasu či náboženství. Musí se aktivně učit o lidech, jejichž kulturní zázemí je odlišné od

¹ Teorie genetické determinace říká, že za to jací jsme, mohou naši prarodiče. Teorie psychické determinace tvrdí, že za to můžou naši rodiče (výchova a zkušenosti z dětství). Teorie determinace prostředím říká, že za vše může něco nebo někdo z našeho okolí. Naopak teorie svobodné volby jde proti těmto determinacím teoriím a tvrdí, že mezi podnětem a odezvou se nachází se svoboda, schopnost či síla tuto odezvu volit. Jedná se o poslední svobodu člověka. (dále viz Příloha č. 1).

ostatních. Velitelé musí neustále pěstovat kulturu organizace tak, aby všichni příslušníci jejich jednotky spolu jednali s důstojností a respektem. Osobní příklad je nejlepším způsobem, jak s tímto začít.

Existuje ale i jiný úhel pohledu na respekt. Poté hovoříme o respektu před něčím. A je to právě tento druh respektu, který vede vojáky a leadery k ostražitosti a zamezuje podcenění sebemenších detailů, které by však ve svých konečných důsledcích mohly mít nedozírné následky. Vojáci vždy mluví o respektu, pokud se jich někdo zeptá na strach. A je to pochopitelné při bojové či nebojové operaci řeší každý voják spoustu povinností a na pověstný strach mu nezbyvá čas, ale respekt před nepřítelem, terénem a počasím ho neustále drží v pozoru a pomáhá mu k úspěšnému splnění úkolu.

Nesobecká služba. „*Neptej se, co pro tebe udělá vlast. Ptej se, co můžeš udělat ty pro vlast.*“ (John F. Kennedy, inaugurační projev 35. amerického prezidenta, 1961).

Armáda je často brána jako služba. Příslušníci Armády slouží vlasti. Nesobecká služba znamená dělat správné věci pro vlast, Armádu, jednotku a podřízené. I když potřeby vlastní a Armády jsou na prvním místě, neznamená to odmítání rodinných a osobních potřeb. Naopak odmítání těchto potřeb, může ve svém důsledku Armádě více ublížit.

Silné ego, sebeúcta a zdravé ambice mohou být slučitelné s nesobeckou službou, pokud vedoucí jednají s lidmi spravedlivě a respektem. Vedoucí vědí, že Armáda funguje jako tým. Aby byl tým úspěšný jako celek, musí každý z týmu trochu ustoupit ze svých zájmů, pokud tedy nejsou jeho osobní zájmy totožné se zájmy organizace.

Čest. Čest je morální kompas pro chování všech příslušníků Armády. Čest patří těm, kteří mluví a činí v souladu s vysokými ideály. Pojem úctyhodná osoba popisuje člověka a jeho charakterové vlastnosti, kterého všichni ostatní z jeho komunity respektují a uznávají.

Čest je jako pojídlo, které drží všechny ostatní vojenské hodnoty pohromadě. Čest vyžaduje, aby čestný člověk neustále jednal v souladu s tím, co je správné. Čest vyžaduje postavení vojenských zájmů nad svůj osobní zájem, kariéru a osobní pohodlí. Čest také dává sílu k dodržování vojenských hodnot speciálně v situacích, kdy je osoba v ohrožení života.

Poctivost. Dělej, co je správné – právně i morálně. Vedoucí jednající poctivě se řídí podle jasných principů a nejen podle toho, co nyní funguje. Pokud nemůže být mise splněna, velitel je povinen informovat svého nadřízeného o těchto okolnostech. Pokud je vyžadována 90% připravenost, velitel nikdy nenařídí podřízeným, aby změnili reálná čísla. Tzn., že

velitelovou povinností je ohlásit pravdu a přijmout opatření k dosažení standardů čestně a poctivě.

Leadeři jednají poctivě nejen proto, že je to pohodlné nebo že není jiná možnost, činí tak proto, že jejich charakter jim nedává jinou možnost. Poctivé jednání vychází z předpokladu, že jednotlivec dokáže rozpoznat, co je dobré a co je špatné. Dále je nutné, aby byl leader schopen dělat správná rozhodnutí za cenu osobních nákladů.

Vedoucí nemohou ukrýt, co udělali, ale musí se pečlivě rozhodnout, jak se budou chovat. Velitelé jsou vždy pod drobnohledem druhých, proto musí osobně představovat hodnoty. Tyto hodnoty mohou dokonce přesahovat i vojenské hodnoty, může se jednat o další politické, kulturní nebo náboženské principy. Nicméně tyto dodatečné principy nesmí být nikdy v rozporu se základními vojenskými hodnotami.

Sřety mezi osobními a vojenskými hodnotami musí být vyřešeny ještě před tím, než se vedoucí stane komplexním vojenským velitelem.

Osobní odvaha. „*Odvaha je dělat to, čeho se bojíme. Odvaha by neexistovala, kdybychom se ničeho nebáli.*“ (kapitán Eddie Rickenbacker, Vzdušné síly, 1. světová válka).

Osobní odvaha se skládá ze dvou částí: fyzické a morální. Dobří leadeři disponují oběma. Fyzická odvaha vyžaduje překonat strach ze zranění či smrti při plnění úkolu. Morální odvaha je vůle zůstat pevně stát za svými hodnotami, principy a přesvědčeními. Tzn., neustále věřit v to, co je dobré bez ohledu na možné důsledky. Leadeři, kteří přebírají odpovědnost za svá rozhodnutí a činy i v situacích, kdy se věci ubírají špatným směrem, osobně představují morální odvalu.

4.1.2. Empatie

Leadeři musí vykazovat sklon k sdílení zkušenosti se všemi členy organizace. Při plánování a během rozhodovacího procesu si snaží představit dopad na vojáky¹. Schopnost vidět okolnosti z pohledu druhé osoby, rozpoznat pocity druhého dělá z velitele lepšího leadera, ten se stará nejen o samotné vojáky, ale i o jejich rodiny.

Kompetentní a empatický vedoucí se stará, aby vojáci dostali patřičný výcvik, materiál a veškerou další podporu k přežití v boji a splnění úkolu. Takový vedoucí dokáže rozpoznat i potřebu pohodlí a odpočinku, které udržují morálku a vysokou bojovou efektivnost. Pokud

¹ Empatické naslouchání je pátou vrcholnou formou naslouchání. Je vedeno s cílem pochopit. Je důležité se snažit nejdříve pochopit druhou stranu a teprve poté být pochopen. Uplatňování tohoto principu vede k výraznému vkladu na konto důvěry v našich vztazích. (dále viz Příloha č. 1).

jednotka trpí zraněními nebo dokonce smrtí, vnímavý vedoucí se snaží ulevit traumatu vojáků a dosáhnout zpětné bojové pohotovosti tak rychle, jak jen je to možné.

Moderní empatický vedoucí si navíc uvědomuje, že je třeba udržovat blízký vztah nejen s vojáky, ale i s jejich rodinami. Rodinná empatie zahrnuje dostatečný čas na regeneraci po návratu z náročného nasazení, dodržování čerpání řádné dovolené a ostatních volen, ale také pořádání sezení, kde dochází k výměně informací mezi těmito subjekty nebo probíhá teambuilding.

Tato empatie může být však využita i při jednání s civilním obyvatelstvem případně s válečnými zajatci při současných zahraničních misích.

4.1.3. Morální základ vojáka

Morální základ vojáka se vztahuje k profesionálnímu postoji a k tomu, čemu věří voják Armády České republiky. Morální základ je rozvíjen a udržován pomocí disciplíny, závazku vzhledem k vojenským hodnotám a hrdosti na vojenskou historii. Toto jasně ukazuje, že vojenské povolání se nedá srovnávat s žádným jiným. Je to absolutní víra vojáka v sebe sama a ve své spolubojovníky, která dělá z Armády velmi přesvědčivou sílu v míru a nepřemožitelnou sílu během války. Pomáhá překonat velitelům a jejich lidem strach, hlad, spánkovou deprivaci a fyzické vyčerpání.

4.1.4. Rozvíjení charakteru

Lidé vstupují do Armády se svou povahou formovanou jejich zázemím, vzděláním, zkušenostmi a tím, v co věří. Život leadera je jednodušší, pokud se pokusí sblížit tyto individuální hodnoty s vojenskými. Skutečnost je však jiná. Stát se skutečným leaderem se zformovaným charakterem může trvat i celou aktivní kariéru jednotlivce. Zahrnuje každodenní zkušenosti, vzdělání, osobní rozvoj, konzultování, koučování a mentoring.

Zatímco jednotlivci jsou odpovědní jen za svůj osobní rozvoj, vedoucí jsou odpovědní za povzbuzování, podporu a hodnocení úsilí druhých lidí. Povaha leadera lze rozvíjet jen pomocí kontinuálního sebevzdělávání, zpětné vazby a zkušeností. Leader musí držet sebe i své podřízené na co nejvyšší úrovni.

Dělat správné věci je dobré. Ale dělat správné věci ze správného důvodu a kvůli správnému cíli je mnohem lepší. Touha po etickém jednání musí být součástí povahy všech vojáků. Jednou ze základních odpovědností vedoucího je udržovat etické klima.

4.1.5. Charakter a etika

Dodržování principů, které obsahují vojenské hodnoty, je základem k dodržování vysokých standardů etického chování. Neetické jednání rychle ničí organizační morálku, podryvá důvěru a týmovou práci. Děláním správných věcí posiluje charakter jednotlivců a rozšiřuje se i na celou organizaci a vytváří kulturu důvěry.

Etika vyjadřuje to, jak by se měl člověk chovat. Hodnoty vyjadřují to, v co jednotlivci věří.

Etické chování musí reflektovat správné hodnoty. Vojáci dodržují vojenské hodnoty, protože chtějí žít eticky a dělat správné věci. Velitelé se musí neustále soustředit na vytváření etického klimatu v organizaci, v kterém jednotlivci i organizace jako celek dosáhne plně svého potenciálu.

4.2. Vystupování leadera¹

Leadership není přirozenou schopností, něčím zděděným jako barva očí či vlasů. Ve skutečnosti je leadership schopnost, kterou je možné se naučit a rozvíjet ji v praxi.

To, jak leader působí na lidi kolem sebe, zároveň určuje, jak úspěšně je vede. To jak je vedoucí vnímán, závisí na jeho vnějším vzezření, vystupování, činech a slovech.

Dobrým příkladem mohou být velitelé z operační a strategické úrovně, kteří navštěvují vojáky v těch nejhorších podmínkách osobně, čímž dávají pocit, že se zajímají a starají o své podřízené. Není lepšího leadera než toho, který sdílí s podřízenými utrpení a nebezpečí. Přesun do míst, kde se plní úkoly, navíc poskytuje relevantní informace o reálných podmínkách v místě plnění úkolu.

Vystupování není jen to, co leader ukazuje, ale také to, co představuje. Vystupování je tvořeno činy, slovy a manažerským stylem. Reputace znamená, že je leader respektován ostatními, jak s ním jednájí a jak reagují na jeho rozhodnutí. Vystupování lze dále rozvíjet především v těchto oblastech: vojenské vystupování, zdravotní stav, fyzická kondice, sebevědomí a odolnost.

Vojenské a profesionální vystupování

Být pyšný na sebe začíná u toho být pyšný na svoje vzezření. Od velitelů je očekáváno, že budou vypadat a budou se chovat jako profesionálové. Musí vědět, jak nosit

¹ Kapitola převážně vychází z překladu Army leadership, 2006, s. 51-53 a srovnává ostatní přístupy.

uniformu s patřičnou hrdostí. Vojáci s rozepnutými bundami či s rozvázanými tkaničkami nevysílají signál o hrdosti a profesionalitě. Sráží tak své kamarády, svou jednotku a Armádu jako celek.

Zdravotní stav

Nemoci představují nepřítele moderního bojiště. Udržovat se zdravý a fyzicky fit je předpokladem k udržení vysoké bojové pohotovosti. Zároveň posiluje psychické schopnosti vojáků vyrovnat se s dopady boje. Stejně tak jako stroje potřebují svoji údržbu i vojáci potřebují cvičení, spánek, jídlo a vodu k tomu, aby předváděli vrcholné výkony. Dobrý zdravotní stav vyžaduje i vyhýbání se návykovým látkám, kouření a přílišné konzumaci tučných jídel.

Fyzická kondice

„Je mou povinností je dnes zpotit, pane, abych jim tak mohl zítra zachránit jejich krev.“ (Thomas J. Jackson, Generál Konfederace, 1861 – 1863).

Připravenost jednotky začíná u fyzické kondice, která je základním kamenem úspěchu v bitvě. Fyzicky zdatní lidé se cítí mnohem více schopní a sebevědomí, dokáží se lépe vyrovnat se stresem, pracují déle a s větším nasazením a jejich regenerace je rychlejší.

Fyzická zdatnost a odpovídající odpočinek podporují kognitivní procesy a emocionální stabilitu, oboje je velmi důležité pro kvalitní vedení lidí. Je velmi těžké, mnohdy až nemožné udržovat se fyzicky fit během vyčerpávající operace, proto je kvalitní příprava před nasazením zásadní. Bojové operace ve složitém terénu, extrémních klimatických podmínkách či vysoké nadmořské výšce vyžadují dokonalou fyzickou přípravu, ale zároveň vyžadují udržování fyzické kondice i během nasazení.

Připravenost na tyto podmínky musí být zahrnuta v tělesné přípravě u jednotky. Velitel hledící do budoucnosti vytvoří program, který není založený jen na dosahování nejlepších výsledků při Přezkoušení vojáků z povolání z tělesné přípravy, ale začlenění do něj i reálné situace z boje, které tu mohou nastat a prověřit fyzickou připravenost jednotlivce.

Nakonec, požadavky na fyzickou zdatnost leadera mají významný dopad i do jeho celkového výkonu a zdraví. Jelikož rozhodnutí velitele ovlivňují zdraví a bezpečnost jednotky, je morálním, ale i praktickým imperativem, aby se velitel udržoval v co nejlepší fyzické kondici.

Sebevědomí

Sebevědomí vyjadřuje víru vedoucího, že je schopen jednat adekvátně i v situacích pod velkým stresem a s nedostatkem informací. Velitelé, kteří věří ve své schopnosti a v sebe sama, jsou sebevědomí. Sebevědomí roste s profesními schopnostmi. Avšak mnoho sebevědomí může být stejně škodlivé jako jeho nedostatek. Skutečně sebevědomý vedoucí o svých úspěších nemluví, za něj totiž mluví jeho činy.

Sebevědomí je důležité nejenom pro vedoucího, ale i pro celý jeho tým. Je totiž velice nakažlivé a šíří se velmi rychle celou organizací, zvláště ve složitých situacích. V boji pomáhá sebevědomý velitel vojákům překonat pochybnosti a strach. Spolu se silnou vůlí a sebe-disciplínou dokáže sebevědomý velitel učinit rozhodnutí a provést akci i v situacích, kdy by mohlo být jednodušší nedělat nic.

Odolnost

Odolní vedoucí se dokáží rychle oklepat z překážek, šoků, zranění, nepřízní osudu a stresu a přitom být stále soustředěni na splnění úkolů. Jejich odolnost se zakládá na jejich vůli, která je udržuje v postupu vpřed i přesto, že jsou vyčerpaní, hladoví, mají strach, je jim zima apod. Odolnost pomáhá velitelům a celým jednotkám splnit úkol.

Samotná odolnost a vůle nejsou dostačujícími během plnění úkolů ve složitých podmínkách. Schopnosti a vědomosti usměrňují energii a silnou vůli na ty činnosti, které vedou k vítězství. Primárním úkolem vedoucího je udržovat odolnost a vítězného ducha mezi podřízenými. Toho lze dosáhnout pouze realistickým výcvikem.

Odolnost je zásadním faktorem při plnění úkolů. Nezáleží na vnějších podmínkách, které ovlivňují danou situaci, silný osobní postoj dokáže tyto nesnáze překonat. Téměř všichni příslušníci Armády již byli v situaci, kdy bylo jednodušší svou snahu vzdát, v těchto chvílích je potřebný jakýsi vnitřní zdroj energie, který nás tlačí ke splnění operace.

4.3. Intelkt leadera¹

Intelkt vedoucího čerpá z duševních zdrojů, které vytváří schopnosti, jež jsou poté používány při plnění povinností. Tyto schopnosti umožňují použít zdravý úsudek před tím, než jsou implementovány plány. Pomáhají jednotlivci přemýšlet kreativně, kriticky, eticky, s kulturní citlivostí, analyzovat důvody, ale i odhalit předpokládané i neočekávané důsledky.

¹ Kapitola převážně vychází z překladu *Army leadership*, 2006, s. 55-63 a srovnává ostatní přístupy.

Stejně tak, jako se šachový hráč snaží předvídat protivníkovi tahy (akce-reakce-protireakce), tak musí vedoucí předvídat, co nastane po jeho rozhodnutí. Některá rozhodnutí jsou vyvolána sledem událostí, proto se musí leader pokusit odhalit druhý až třetí následný dopad své činnosti.

Jednotlivé pojmové schopnosti, které ovlivňují intelekt leadera, jsou: duševní hbitost, úsudek, inovace, taktnost, odborné znalosti.

Duševní hbitost

„Nebylo to mé génium, které mi náhle a tajně ukázalo, co dělat v neočekávaných situacích. Byly to přemýšlení a meditace.“ (Napoleon Bonaparte, Francouzský generál (1789 – 1804) a císař (1804 – 1814).

Duševní hbitost je flexibilita mysli, schopnost přizpůsobit se nejistotě a měnícím se podmínkám. Mentální hbitost pomáhá přemýšlet o následných dopadech činnosti v případech, kdy nedošlo danou činností k dosažení touženého výsledku. Pomáhá odpoutat se od zaběhnutých vzorců myšlení a čelit slepým uličkám improvizací a hledáním nových přístupů a řešení.

Základ duševní hbitosti je schopnost kritického myšlení, udržování otevřené mysli pro několik možných řešení a výběr toho nejvhodnějšího. Kritické myšlení je proces, který směřuje k nalezení pravdy v situacích, kdy přímé pozorování je nepostačující, nemožné nebo nepraktické. Kritické myšlení je klíčové pro porozumění měnícím se okolnostem, nalezení kauzalit, dosažení ospravedlnitelného řešení, utváření dobrého úsudku a učení se ze zkušeností.

Kritické myšlení vyžaduje rozebrání problematiky do hloubky z několika úhlů pohledu a ne vybrat první variantu, která vedoucího napadne. Velitelé tuto schopnost nezbytně potřebují, neboť problémy, kterým čelí, vyžadují několik způsobů potenciálních řešení. První krokem k úspěchu je izolovat hlavní problém.

Vedoucí musí kritickému myšlení a mentální hbitosti učit i své podřízené, aby se společně s ním podíleli na řešení problémů.

Úsudek

„Dobrý úsudek vychází ze zkušeností a zkušenosti vychází ze špatného úsudku.“ (armádní generál Omar N. Bradley, Přednáška pro Vojenskou vysokou školu USA, 1971).

Úsudek jde ruku v ruce s mentální hbitostí a odborností. Úsudek vyžaduje kapacitu k hodnocení situací nebo okolností tak, aby bylo vytvořeno řešení. Správný úsudek je základem pro dobrého leadera a vždy vychází ze zkušeností. Vedoucí získává zkušenosti pokusy, chybami a sledováním ostatních. Učení se od druhých může probíhat mentoringem nebo koučováním. Další možností získání zkušeností je seberozvoj, např. čtení biografí či autobiografií lidí, kteří byli ve svém životě úspěšnými vedoucími.

Dobrý úsudek přispívá ke kvalitnímu výběru varianty následné činnosti. Před provedením činnosti je nutné brát v úvahu všechny možné důsledky a především přemýšlet metodicky. Stejně jako mentální hbitost je úsudek rozhodující při řešení problémů a během rozhodovacího procesu.

Inovace

Inovace představují schopnost vedoucího vytvořit něco naprosto nového, co tu dříve nebylo, ale co současná situace vyžaduje nebo umožňuje jeho vznik. Být inovativní znamená předkládat originální a hodnotné myšlenky.

Klíčovým faktorem při kreativním myšlení je získat na svou stranu podřízené, aby i oni mysleli kreativně a inovativně. Kreativní myšlení zahrnuje dva přístupy: adaptativní přístup (vycházení z minulých okolností) nebo inovativní přístup (navrhnutí zcela nového řešení).

Aby byl leader inovátorem, musí se naučit spoléhat na intuici, zkušenosti, znalosti a názory podřízených. Velitel snažící se, aby podřízení cítili odpovědnost za inovace a podíleli se na jejich tvorbě, zároveň tvoří pevnější vazby uvnitř celého týmu.

Taktnost

Efektivně jednat s druhými záleží na tom, že víme, jak tito vnímají své okolí. Tzn., že víme, jaký mají charakter, jaké jsou jejich reakce a motivy. Taktnost kombinuje všechny tyto schopnosti se schopností rozpoznat odlišnost, vyjadřovat sebekontrolu, rovnováhu a stabilitu ve všech situacích.

Rozpoznání odlišností. Lidé pocházejí z různých sociálních skupin. Mohou se lišit vzděláním, rasou, pohlavím, náboženstvím apod. Leader se musí vyvarovat utváření závěrů na základě obecně vžitých stereotypů. Je lepší rozumět jedinci a uznat jeho odlišnosti, kvalifikaci, přínos a potenciál.

Sebekontrola. Dobrý vedoucí si hlídá své emoce. Místo hysterických záchvatů nebo flegmatického přístupu musí ukázat správné množství citlivosti a vášně. Udržování sebekontroly uklidňuje celou jednotku. Sebekontrola je velmi důležitá v bojových podmínkách. Velitel, který ztratí kontrolu sám nad sebou, nemůže očekávat, že ho budou podřízení následovat.

Rovnováha. Vedoucí, který je emocionálně v rovnováze, dokáže ukázat přiměřené množství emocí tak, jak to situace vyžaduje. Vyrovnaný leader ví, jak sdělit urgentní informace způsobem, který nevytváří chaos uvnitř organizace. Emocionální rovnováha a použití správných emocí ve správný čas a správným směrem jsou navíc důležitým motivačním faktorem.

Stabilita. Efektivní vedoucí je stabilní a nad věcí i v situacích, kdy je pod velkým tlakem případně vyčerpaný, i tehdy dokáže klidně čelit nebezpečí. Tyto charakteristiky stabilizují i jeho podřízené, kteří většinou čekají na osobní příklad jejich velitele.

Odborné znalosti

Vedoucí musí mít základní bázi znalostí svého povolání. Ta obsahuje fakta, logické předpoklady ale i to, v co on sám věří. *Taktické znalosti* znamenají rozumět základním vojenským tématům (doktríny, vojenské předpisy, taktické dovednosti, bojové drily apod.). *Technické znalosti* naopak vyžadují orientaci v systémech a zařízeních, které jsou v podřízenosti velitele (jejich takticko-technická data, možnosti použití, údržba apod.). *Organizační znalosti* vyžadují povědomí o procedurách, postupech a rolích v rámci Armády České republiky případně celého resortu Ministerstva obrany. *Kulturní a geopolitické znalosti* vyjadřují povědomí o kultuře, geografii a politických rozdílnostech v prostoru působení jednotky.

4.4. Schopnosti leadera¹

„Ve zkratce, vojenští leadeři tohoto století musí být něco jako desetibojaři: musí zvládat mnoho dovedností, musí umět pracovat v nejistém a komplexním operačním prostředí, musí být inovátoři a vůdci, kteří se dokáží rychle se přizpůsobit, musí být experty ve válečném umění a vědě. Armáda potřebuje vedoucí, kteří jsou rozhodní, inovativní, přizpůsobiví, kulturně vzdělání, kteří jsou efektivními komunikátory a kteří jsou odhodlaní k celoživotnímu

¹ Kapitola převážně vychází z překladu *Army leadership*, 2006, s. 55-63 a srovnává ostatní přístupy.

sebevzdělávání.“ (Dr. Francis J. Harvey, U.S. ministr obrany, Proslov k absolventům Univerzity pro vyšší důstojníky a příslušníky generálního štábu, 2005).

Vedoucí poskytují účel, směr a motivaci. Vojenští leadeři tvrdě pracují na vedení lidí, na rozvoji sebe sama, svých podřízených a celé organizace a na dosahování splnění cílů v celém spektru operací.

Nestálé dodržování hodnot a jejich rozvíjení stejně jako získávání nových znalostí jsou pouze částí toho, jak se stát komplexním vedoucím. Leadership je úspěšný až, když je velitel schopný efektivně jednat a aplikovat základní schopnosti leadera na své podřízené. Mezi taktickým leadershipem a vyššími úrovněmi leadershipu jsou nuance v tom, jak se základní schopnosti leadera aplikují. Např. velitel na nejnižší úrovni poskytuje záměr operace, kdežto operační může poskytnout vizi a zmocnění k provedení, zatímco strategický vedoucí řídí změny uvnitř organizace a vede jí k budoucímu úspěchu.

Tabulka 5 Osm schopností leadera a další podpůrné chování

Vedení	Vedení podřízených	Rozšíření vlivu	Osobní příklad	Komunikace
	Účel, motivace a inspirace	Důvěra bez autority	Ukázat povahu	Aktivní poslouchání
	Standardy	Rozumět sféře, prostředkům a limitům ovlivňování	Sebedůvěra ve složitých podmínkách	Vymezit cíle činnosti
	Rovnováha mezi úkolem a péčí o vojáky	Vyjednávat, konsensus, řešení konfliktů	Demonstrovat schopnosti	Porozumění
Rozvoj	Pozitivní prostředí	Osobní rozvoj	Rozvoj podřízených	
	Podmínky pozitivního klimatu	Příprava na očekávané i neočekávané výzvy	Potřeby rozvoje	
	Týmová práce	Znalosti	Podpora profesního růstu	
	Iniciativa	Sebeuvědomění	Pomoci s učením	
Dosahování cílů	Péče o lidi		Poradit, koučovat, mentorovat	
	Tvorba výsledků			
	Směr, návod a priority			
	Rozvoj a provedení plánu			
	Dokončení úkolu			

Zdroj: Army leadership, (2006, s. 21)

4.4.1. Vedení¹

Vedoucí využívají svůj charakter, své vystupování a schopnosti k tomu, aby dovedli svou jednotku ke společnému cíli a ke splnění mise. Do kategorie vedení lidí spadají 4 schopnosti. První dvě schopnosti souvisí s tím, kdo je vedený: vedení podřízených a schopnost rozšířit svůj vliv vedoucí mimo hierarchii vedení. Další dvě schopnosti berou v potaz metody jak vést: vést osobním příkladem a komunikace.

¹ Kapitola převážně vychází z překladu Army leadership, 2006, s. 67-80 a srovnává ostatní přístupy

Vedení podřízených. Zahrnuje ovlivňování vojáků přímo podřízených veliteli. Tato schopnost má několik částí jako určení jasného směru, vynucení dodržování standardů a udržování rovnováhy mezi požadavky na splnění mise a starostí o dobro podřízených.

Techniky ovlivňování. Leaderi využívají několik technik ovlivňování, které se zaměřují buď na donucení k výkonu, nebo na vytvoření oddanosti k plnění úkolů. (Army leadership, 2006).

1. **Nátlak** se využívá v situacích, kdy je vyžadováno splnění úkolu a zároveň se blíží limit jeho plnění, přičemž jeho nesplnění má negativní důsledky. Nepřímý nátlak obsahuje permanentní připomínání úkolu a častou kontrolu. Tato technika by měla být využívána jen zřídka, neboť vede k velkému rozhořčení u podřízených. Toto rozhořčení velmi rychle podkopává morálku a kvalitu práce organizace zvláště v případech, kdy podřízení vidí, že toto velitel dělá jen, aby se zalíbit nadřízeným. Nátlak je dobrou volbou v situacích, které mají vysokou prioritu, je na ně málo času a v situacích, kdy pokusy dosáhnout oddanosti byly marné.
2. **Zákonný požadavek** vychází z formální autority vedoucího. V Armádě musí být některé úkoly splněny bez ohledu na okolnosti jen proto, že byly zadány nadřízeným.
3. **Výměna** je technikou, kdy je toužený výsledek dosažen a to je kompenzováno něčím, co subjekt za výkon požaduje. To vyžaduje od leadera, aby disponoval nějakými zdroji, které jsou hodnotné pro podřízené.
4. **Osobní žádost** je založená na loajalitě nebo přátelství. Toho může být využito ve zvláště složitých situacích, kdy je klíčovým faktorem úspěchu vzájemná důvěra. Leader apeluje na individuální talent a profesionalitu a motivuje podřízeného k splnění složitého úkolu.
5. **Spolupráce** probíhá, pokud leader kooperuje, pomáhá nebo zdrojově zabezpečuje splnění úkolu.
6. **Racionální přesvědčování** vyžaduje, aby vedoucí poskytl důkazy, logické argumenty nebo vysvětlení proč je úkol relevantní ke splnění cíle. Přesvědčování je jedním z prvních postupů jak si získat oddanost. Vedoucí často čerpá ze svých vlastních zkušeností, v nich hledá důvody a argumenty, které chtějí jeho podřízení slyšet.
7. **Uvědomování** se odehrává, pokud velitel vysvětlí, jaké přínosy bude mít splnění úkolu pro jednotku. Na rozdíl od výměny jsou přínosy mimo kontrolu velitele.

8. **Inspirace** nastane, pokud velitele dokáže vzbudit nadšení pro splnění úkolu, pokud zapojí do požadavku silné emoce.
9. **Spoluúčast** znamená, že vedoucí požádá podřízené, aby se podíleli na plánování, jak splnit daný úkol. Pro ně tak roste hodnota a smysl úkolu, protože se přímo podíleli na zadávání a souhlasili s tím, jak bude plněn. To je obzvláště důležité pokud se plánuje nějaká dlouhodobá změna.
10. **Vytvoření vztahů** je technika, kterou vedoucí vytváří vzájemnou důvěru a vůli splnit úkol. Dobrým příkladem je ukázat podřízeným, že se zajímá o jejich volný čas a osobní život, pochválit je, rozumět jejich problémům. Je to nejlepší technika, ale je jasné, že ji nelze použít rychle bez dřívějšího vyzkoušení. Tato technika vede k vytvoření požadované oddanosti.

Rozšíření vlivu. Vyžaduje schopnost vystupovat v prostředí vyšších i nižších velitelských strukturách a využít vliv mimo klasickou hierarchii. To vyžaduje vytvoření pouta se spojeneckými jednotkami, mezinárodními partnery, místním obyvatelstvem a civilními vládními či nevládními organizacemi. V těchto případech vedoucí pracuje bez předem stanovené autority nebo jeho autorita není rozpoznána ostatními.

Tradičně, velitelé rozvíjeli svůj vliv jenom mezi svými podřízenými, dnešní dynamické politické a kulturní prostředí vyžaduje, aby leader rozvíjel svůj vliv. Už i velitelé na taktické úrovni úzce spolupracují s mezinárodními koaličními jednotkami, médii, místním obyvatelstvem, politickými leadery, policejními složkami a nevládními organizacemi. Rozšiřování vlivu je založeno na povědomí o odlišnostech v tom, jak ovlivňování funguje.

Zásadním prvkem rozšíření vlivu je vytvoření společné vize mezi všemi subjekty spolupráce.

Vedení bez přidělené nebo uznávané autority je založeno na vysoké kulturní citlivosti dané situace. Vůdce musí chápat sociální aspekty a jiné hodnoty, v které subjekty věří, musí chápat i systém dané situace. Např. i velitel na taktickém stupni musí chápat, že jeho jednání s místním obyvatelstvem a lokálními vůdci může mít výrazný dopad i do strategické úrovně.

Rozvíjení vlivu má tyto části: vybudování důvěry mimo vojenskou komunitu; porozumět oblasti, významu a limitům vlivu; dovést vyjednávat, vytvářet konsensy a řešit konflikty.

Osobní příklad. Je nezbytné vést efektivně vždy, kdy je to možné. Ať už to mají velitelé v úmyslu nebo ne, vždy jsou příkladem pro ostatní v tom, jak se chovají a to co dělají. Tato schopnost připomíná veliteli, že je vzorem pro ostatní.

Vedoucí jsou příkladem pro ostatní kdykoli, ať už o tom vědí, či nikoliv. Jejich jednání je založeno na tom, co viděli v minulosti. To, co viděli dělat ostatní v minulosti, vytváří předpoklad k budoucímu chování. Je nutné, aby velitel povznesl dobro svých podřízených a celé organizace nad své osobní zájmy, kariéru a pohodlí.

Leader, který chce vést své podřízené osobním příkladem, musí být schopen ukázat sebedůvěru v nepříznivých podmínkách, musí být schopen ukázat morální odvahu, tím že vždy přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí, musí být schopen demonstrovat své schopnosti.

Komunikace. Komunikace poskytuje velitelům porozumění toho, co organizace potřebuje a proč to potřebuje. Tato schopnost udržuje koncentraci týmového úsilí k dosažení cílů a splnění úkolů. Komunikace pomáhá tvořit konsensus a je kritickou pomůckou k úspěchu operace ve složitém operačním prostředí. Úspěšný leader se snaží rozvíjet své pokročilé schopnosti mluveného slova, psaní a naslouchání. Velitel používá stručné a jasné rozkazy a další standardní formy sdělení k tomu, aby sdělil svá rozhodnutí podřízeným.

Ačkoliv je komunikace viděna většinou jako proces předávání informací, komunikace jako schopnost je něco více, než jen výměna informací mezi subjekty. Komunikace vytváří nové porozumění a lepší povědomost. Zahrnuje sdělování myšlenek, doporučení a vytváření konsensu. Velitel nemůže vést, kontrolovat, vytvářet tým, koučovat, mentorovat, radit bez schopnosti dobré komunikace.

Komunikace jako schopnost má několik kritických částí: aktivně naslouchat, jasně vyjádřit cíle činností a potvrdit si, že bylo vše správně pochopeno.

4.4.2. Rozvoj¹

Dobrý vedoucí se snaží opustit organizaci, až když je v lepším stavu, než když do ní vstoupil. Velitelé vytváří pozitivní klima, připravují sebe k tomu, aby plnili své povinnosti správně, a snaží se, aby i ostatní plnili své úkoly na vysoké úrovni. Dobrý velitel se dívá do budoucnosti a vychovává si své budoucí nástupce a připravuje talentované vojáky na vedoucí pozice. Samozřejmě nesmí zapomínat i na svůj vlastní osobní rozvoj.

¹ Kapitola převážně vychází z překladu Army leadership, 2006, s. 81-98 a srovnává ostatní přístupy.

K tomu, aby si vedoucí udržel koncentraci na budoucnost a rovnováhu v současnosti, si musí určit priority¹ a k nim přiřadit jednotlivé váhy. Směřuje úsilí organizace k jednotlivým krátkodobým i dlouhodobým cílům. Pokud k tomuto připočteme i složitost hospodaření s časem a materiálem, stává se z vedení lidí obzvláště složitá činnost.

Rozvoj lidí a organizace vyžaduje z dlouhodobého hlediska následující:

1. Vedoucí musí **vytvořit pozitivní prostředí**, které podporuje týmovou práci, soudržnost a stimuluje k iniciativě a uznání odpovědnosti. Leader musí navíc nalézt rovnováhu mezi plněním úkolů a péčí o podřízené.

Organizační kultura se vztahuje k prostředí celé organizace jako instituce, je vytvářena na strategické úrovni. Na druhé straně klima se vztahuje k jednotkám a je tvořeno na operační a taktické úrovni. Klima vypovídá o tom, jak se lidé cítí uvnitř organizace, toto povědomí je utvářeno společným vnímáním každodenního fungování organizace.

Podmínky k vytvoření pozitivního klimatu jsou spravedlnost a komplexnost, otevřená a upřímná komunikace, výchovné a vzdělávací prostředí, vytváření efektivních týmů, povzbuzování k iniciativě, péče o lidi.

2. Vedoucí musí **udržovat svůj vlastní rozvoj**.² Udržovat své schopnosti na co nejvyšší úrovni vyžaduje závazek k celoživotnímu sebevzdělávání. Seberozvoj přináší nové schopnosti, které lze aplikovat v rychle se měnícím prostředí leadershipu. Snad v žádné jiné profesi není cena za nepřipravenost tak vysoká jako zde.

I seberozvoj má několik klíčových oblastí: vedoucí musí být připraven na očekávané i neočekávané výzvy, musí rozšiřovat své znalosti, rozvíjet svoje sebeuvědomění.

3. Velitel musí věnovat adekvátní množství času a úsilí k **rozvoji svých podřízených** a k tvorbě efektivních týmů. Úspěch závisí na tom najít rovnováhu mezi učním, poradenstvím, koučováním a mentoringem.

V oblasti rozvoje podřízených je nutné si určit potřeby dalšího rozvoje, dále podporovat profesní a osobní růst a pomáhat lidem učit se.

Poradenství je jedna z možností, jak zvýšit výkon a jak dále rozvíjet podřízeného. Vychází především z hodnocení minulých výkonů, hledání nedostatků a potenciálu na zlepšení. Definované jsou tři typy poradenství: *Situační poradenství*, které se zabývá

¹ Ocitáme se ve čtvrté generaci řízení času, která je v mnoha směrech zcela odlišná od všech předešlých. Cílem není plánovat či řídit čas, ale řídit sami sebe. (dále viz Přílohu č. 1).

² Obnova sil probíhá ve čtyřech dimenzích. Fyzická dimenze je zaměřena na tělesná cvičení, stravu a zvládání stresu. Citová dimenze se zabývá empatií, synergii a vnitřní jistotou. Centrem pozornosti duchovní dimenze je ujasňování hodnot a závazků, studium a meditace. Konečně mentální dimenze obsahuje četbu, představivost, plánování a psaní. (dále viz Příloha č. 1).

konkrétní událostí či situacemi. *Výkonové poradenství*, které se zabývá výkonem povinností podřízeného za sledované období. *Poradenství profesního růstu*, které zahrnuje plánování profesních a osobních cílů a hodnocení jejich dosažení.

Koučování. Je řízení rozvoje druhé osoby opakováním praktického využívání již nabytých schopností. Kouč by měl mít výrazné znalosti a zkušenosti z oblasti, kterou koučuje. Důležitým aspektem koučování je identifikace a plánování krátkodobých a dlouhodobých cílů. Kouč a koučovaná osoba rozeberou silné a slabé stránky, ale i přístupy, jak udržet nebo zlepšit rozvoj dané osoby.

Mentoring. Mentor s výraznými zkušenostmi a znalostmi poskytuje návody a rady především pro budoucí rozvoj osoby zaměřený na profesní růst. Tento rozvoj je založen na vzájemné důvěře a respektu.

4.4.3. Dosahování cílů¹

Leadership vytváří efektivní organizaci. Efektivita je přímo úměrná schopnosti vytvářet požadované výsledky. Z definice leadershipu je dosahování cílů zaměřeno na plnění úkolů. Plnění úkolů však musí být v souladu s udržením a rozvíjením schopností organizace i do budoucnosti. Dosažení cílů začíná v krátkém období stanovením cílů.² V dlouhém období se jedná o plnění vize dosahováním výsledků při plnění těchto cílů.

Dosahování výsledků zahrnuje všechny činnosti, které zabezpečí splnění úkolů včas a podle daných standardů:

- stanovení směru, návodu a priorit,
- plánování a provedení úkolu,
- splnění úkolu důsledně a eticky, přičemž určit silné a slabé stránky organizace, skupiny, jednotlivce.

Stanovení směru, návodu a priorit

Leadeři velkých organizací hledí při stanovení směrů, návodů a priorit do budoucnosti a snaží se tuto pojmut velmi obecně. Vedoucí na taktickém stupni mají na podobné věci méně času. Ačkoliv techniky stanovení se mohou drobně lišit, základ zůstává stejný: vedoucí stanoví návod tak, aby podřízení rozuměli cílům a prioritám.

¹ Kapitola převážně vychází z překladu *Army leadership*, 2006, s. 99-106 a srovnává ostatní přístupy.

² Začínat s myšlenkou na konec znamená mít jasnou představu cíle. Znamená to vědět, kam směřujeme. To nám umožní lépe pochopit, kde se v současnosti nacházíme, a nasměrovat své kroky správným směrem. Každý den by měl smysluplně přispívat ke splnění cíle organizace ale především k dosažení naší životní vize. (dále viz Příloha č. 1).

Většina úkolů a návody na splnění jsou dány standardními operačními postupy. Pokud se však vyskytne nový úkol, je nutné toto zpracovat novým způsobem. Ke stanovení priorit a sestavení návodů se na vyšších stupních leadershipu využívají modely k vytváření odhadů dopadů činnosti a také rozhodovací proces, který definuje a synchronizuje jednotlivé aktivity.

Vedoucí vytváří návody jak pro krátkodobé úkoly, tak i pro ty dlouhodobé. Velitel si musí dát pozor, jakou volnost nechá v jednotlivých činnostech tak, aby podřízení nebyli příliš svazováni a naopak. Krátkodobé úkoly se musí splnit okamžitě, tyto by měl vedoucí co nejvíce delegovat, aby připravil podřízené k plnění složitějších dlouhodobých úkolů a zároveň aby měl sám možnost zaměřit se na dlouhodobé úkoly.¹

Pokud jsou úkoly složité, musí se vedoucí spolehnout na schopnosti svého týmu. Některé úkoly jsou jednoduché a nepotřebují další ujasnění od velitele, některé úkoly jsou naopak složité a vyžadují využití celé kapacity týmu.

Zpětná vazba se musí stát nedílnou součástí práce vedoucího. Organizace má stanovená periodická hodnocení, zpětná vazba však musí probíhat jak během plnění úkolu, tak vždy po splnění úkolu. Pravidelná zpětná vazba poskytuje vedoucímu informace, jakým způsobem jsou úkoly plněny.

Plánování a provedení úkolu

Plán je návrh provedení rozhodnutí vedoucího. Plán je prostředek, kterým leader představuje budoucí výsledky a efektivní cestu, jak jich dosáhnout. V plánu se odráží vize leadera, jeho záměr a jeho rozhodnutí.

V mírovém životě i během boje je hlavním úkolem velitele to, aby organizace fungovala efektivně. Jednotka musí splnit úkol bez ohledu na to, jaké jsou okolní podmínky. Takové splnění závisí především na dobrém plánování a přípravě.

Plánování. Plánováním leader vytváří postup ke splnění úkolu, který bude proveditelný. Plánování eliminuje zmatek, zvyšuje důvěru podřízených v sebe sama i v celou organizaci a stanovuje jistou volnost, pokud se změní okolnosti, z kterých původní plán vycházel. Dobré plánování zajistí, že úkol bude splněn s minimálním úsilím a s minimálními obětmi v boji.

¹ II. kvadrant. V matici plánování času jsou v něm činnosti, které jsou důležité a zároveň nenáléhavé. Právě na tyto činnosti by měli vedoucí pracovníci zaměřovat většinu svého času tak, aby byli skutečně efektivní. Příklady činností: prevence, vytváření vztahů, rozpoznávání nových příležitostí, plánování, odpočinek, atd. Výsledkem těchto činností jsou pak vize, perspektiva, rovnováha, disciplína, kontrola, minimum krizí. (dále viz Příloha č. 1).

Příprava. Příprava navazuje či probíhá souběžně s plánováním. Příprava obsahuje: případné vylepšení plánu, je-li nutné, nácvik taktických činností, průzkum, součinnost a kontrolu připravenosti. Součinnost s ostatními jednotkami je zásadní. Pokud se nejedná o taktickou činnost, může příprava zahrnovat zjištění stavu dostupnosti jednotlivých zařízení (nemocnice, laboratoře, opravárenské závody) a dalších zdrojů (hasiči, policisté). Nácvik je velmi důležitou částí přípravy. Každý, kdo se účastní operace, tak získá obraz o tom, jaká bude jeho činnost v jednotlivých situacích.

Provedení. „Dobrý plán důrazně prosazený nyní, je lepší než perfektní plán příští týden.“ (generál George S. Patton, Jr., Válka tak, jak ji znám, 1947).

Úspěšné provedení plánu je založeno na veškeré práci, která proběhla před tím. Úspěšné provedení zahrnuje pochopení situace, dohled nad prováděním, hodnocení postupu a přijímání rozhodnutí o změnách, které reagují na odchylky. Leader musí předem odhalit klíčové části projektu, které je nutné splnit i kontrolovat, aby byl úkol úspěšně splněn. Vedení činnosti k tomu, aby byl úkol splněn, obsahuje: rozvrhnout jednotlivé činnosti, sledovat dílčí úkoly, upozornit ostatní, jejichž pomoc je vyžadována, a odstraňovat odchylky.

Splnění úkolu

Kritickým faktorem dosahování výsledků je osvojení si opatření, které podporují schopnost důsledného plnění úkolů. Toto je spojeno s děláním správných věcí a správným využíváním dalších schopností: jasná vize, péče o lidi, dobrý osobní příklad, rozvoj organizace, povzbuzení růstu leadera apod. Splnění úkolu může být dosaženo těmito technikami: Monitorování společného výkonu, Zlepšení výkonu, Implementace systému k vyššímu výkonu.

Monitoring výkonu. Schopnost přesně a vhodně hodnotit reálnou situaci v konfrontaci s očekávanými výsledky a etickými standardy je kritickým nástrojem k dosahování cílů a splnění úkolů. Hodnocení probíhá neustále během plánování, přípravy i provedení. Nejedná se jen o hodnocení po dokončení činnosti. Přesné hodnocení vyžaduje instinkt a intuici založené na zkušenostech a vědomostech. Závisí také na důvěryhodnosti zdrojů těchto informací. Periodické hodnocení je nezbytné pro odhalování silných a slabých stránek organizace a pro prevenci nehod.

Mezi hodnotící techniky patří rozhovory se členy týmu, zda se k nim dostávají informace od nadřízených, zda se jim zdají úkoly adekvátní, zda je činnost synchronizovaná. Další technikou je průzkum a analýza elektronických databází. Nezáleží na tom, jaká technika

je využita, důležité je, aby byly informace ověřené a přesné. Více než vhodné je také, aby leader vyžíval pro svá rozhodnutí více na sobě nezávislých zdrojů tak, aby si vytvořil komplexní obraz o dané situaci.

Ačkoliv je osobní přítomnost nejlepším zdrojem informací, leader se nesmí vyhýbat i využívání moderních technologií. Informační systémy dokáží vytvářet velice přesné odhady budoucí činnosti protivníka založené na takticko-technických datech techniky a dalšího vybavení, na doktrinálních dokumentech, standardních operačních postupech, zpravodajských informací a minulých zasazeních. Informační systémy dokáží navíc automaticky varovat velitele před možnou hrozbou (např. napadení letectvem, dělostřelectvem apod.).

Zlepšení výkonu. Ke splnění úkolu je nezbytné udržovat v týmu vysokou úroveň motivace. Jedním z nejlepších způsobů je rozpoznání a odměnění dobrého výkonu. Toto formuje pozitivní motivaci a aktivitu do budoucna. Uznání dobrého výkonu před nadřízenými budí pocit osobního přínosu a hodnoty pro organizaci.

Leadeři nesmí přehlížet dobrý výkon svých podřízených. Takovéto přehlížení vede k omezení důvěry a motivace při plnění budoucích úkolů.

Systém zlepšování výkonu. Vysoce výkonné jednotky jsou vzdělávající se organizace, které využívají každou příležitost ke zlepšení. Vedoucí se musí snažit, aby se jednotlivci a celá organizace nespokojila jen s plněním obvyklým standardům, ale aby se snažila zvýšit svou efektivitu. Činnosti zvyšující výkon:

- ptát se, jak je možné zvýšit výkon,
- předvídat potřebu změny a činnosti,
- analyzovat činnosti a tak určit, jak jsou chtěné výsledky ovlivňovány a jak jich je možné dosáhnout,
- nalézt cesty, jak zlepšit organizační postupy,
- zvážit, jak je možné pomocí informačních a komunikačních systémů zlepšit efektivitu,
- využívat kritické a kreativní myšlení a vyžadovat ho také od ostatních.

Často se leadeři dopouští chyb, které demotivují od předkládání názorů. Jako příklad můžeme uvést tyto věty: „*Toto už jsme zkoušeli minule.*“, „*Na to nejsou finance.*“, „*Nerozuměl jste mému požadavku.*“, „*Proč něco měnit, vždyť to do teď fungovalo.*“ Tyto věty doslova zabíjí iniciativu a přemýšlení o změnách, které by vedly ke zlepšení výkonu. Leader musí naopak motivovat a povzbuzovat k vytváření nových myšlenek a k tomu, aby lidé

přemýšleli o své práci a o tom, jak si ji usnadnit ne však na úkor výkonu. Toto je však založeno na dlouhodobém sebevzdělávání jak jednotlivců, tak celé organizace.

4.5. Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše¹

Existuje jedna věc, společná všem jedincům, vztahům, týmům, rodinám, organizacím, národům, ekonomikám a civilizacím na celém světě, bez níž se i ta nejmnocnější vláda, nejúspěšnější podnikání, nejvíce prosperující ekonomika, nejvlivnější vedení, největší přátelství, nejpevnější charakter, nejhlubší láska ocitnou v troskách.

Pokud ji ale rozvíjíme a posilujeme, představuje potenciál úspěchu a prosperity, jaký nemá sobě rovna. Přesto zůstává tou nejvíce opomíjenou, nejvíce podceňovanou možností, kterou nám dnešní svět nabízí – možností, kterou chápeme a nerozumíme jí.

Tou věcí je důvěra.

Důvěra ovlivňuje naše životy neustále. Důvěra se promítá do našich vztahů, komunikace, práce, podnikatelských aktivit – do všeho, co děláme. Důvěra vtiskuje specifickou kvalitu každému přítomnému okamžiku, každému momentu našeho života; důvěra mění naše směřování a výsledky, jichž dosáhneme – a to jak v osobním, tak i profesním životě.

Důvěru bychom měli vnímat spíše jako pragmatické, věcné, konkrétní aktivum, jež je možné vytvářet – a to mnohem rychleji, než si obvykle myslíme.

Nic neumožňuje dělat věci tak rychle a s tak nízkými náklady jako důvěra.

„Věci jdou rychle kupředu, když lidé... jeden druhému skutečně důvěřují.“ (Edward Marshall).

„To první, o co usiluje vojenský výcvik, je vštípit vojákům důvěru v důstojníky, protože jinak nebudou bojovat.“ (Peter Drucker).

Většina lidí si myslí, že důvěra se týká charakteru – vlastností jako spořádanost, upřímnost, morálka, integrita, apod. Charakter je samozřejmě důležitý – je podstatným základem důvěry. Avšak důvěra je funkcí dvou věcí: výše zmíněného charakteru a kompetentnosti. Kompetentnost zahrnuje způsobilost, schopnosti a dovednosti, výsledky, vše, čeho jste až dosud dosáhli.

¹ Kapitola převážně vychází z překladu Covey, M. R., 2009 a srovnává ostatní přístupy

Dále bude na modelu vysvětleno, jak vlastně důvěra funguje. Důvěra v model Pěti vln stejně tak, jako ve skutečnosti, začíná u jedince, promítá se do vztahů, přes tyto vztahy se šíří do organizací, přenáší se na trhy a stává se součástí společnosti jako takové. Model odráží sílu přístupu zevnitř ven – abychom mohli vybudovat vztahy důvěry s druhými lidmi, musíme začít u sebe.

4.5.1. Sebedůvěra (první vlna)

Týká se důvěryhodnosti, formování takové integrity, úmyslů, způsobilosti a výsledků, které nás činí věrohodnými, a to jak ve vlastních očích, tak i v očích druhých lidí. Rozlišuje čtyři základní prvky důvěryhodnosti: integritu, úmysly, způsobilost a výsledky.

Integrita pro mnohé lidi znamená „čestné“ jednání. Integrita je však mnohem širší pojem, který znamená, že myšlenky, slova a činy se nerozcházejí, že máme odvahu jednat v souladu se svými hodnotami a přesvědčením.

Úmysly. Důvěra se vytváří a upevňuje tam, kde jsou naše motivy jasné, čestné, přímočaré a vycházejí ze snahy o vzájemný prospěch. Úmysly jsou důležité a záleží na nich. Vyrůstají z charakteru. Máme sklon posuzovat odlišně sami sebe (na základě vlastních úmyslů) a druhé (podle jejich jednání). Úmysly druhých lidí máme sklon posuzovat na základě vlastních paradigmat a zkušeností. To, jak vnímáme úmysly, má velký dopad na důvěru. Lidé nám často nedůvěřují díky závěrům, k nimž dospívají na základě toho, co děláme. Je důležité aktivně ovlivňovat, co si lidé myslí – tím, že „dáváme najevo své úmysly“. Naše úmysly by měli vycházet z důležitého paradigmatu, který lze nazvat Mentalita hojnosti. To znamená, že všeho kolem nás, o co usilujeme my nebo lidé kolem nás, je dostatek, a proto není třeba dosahovat „vítězství“ nečestným způsobem. Uvědomíme-li si tento jednoduchý princip, zjistíme, že můžeme k většině dohod či konfliktů přistupovat naprosto odlišným způsobem. Způsobem výhra-výhra a vytvářet tak synergické prostředí.

Způsobilost souvisí s našimi vlohami, dispozicemi, dovednostmi, znalostmi, stylem jednání, potenciálem, zručností, zdatností, apod. Způsobilost určuje naší relevantnost v prostředí, ve kterém se pohybujeme.

Poslední čtvrtou dimenzí důvěryhodnosti jsou **výsledky**. To, čeho jsme dosáhli, jaký podáváme výkon, schopnosti docílit, že se udělá, co je ve skutečnosti zapotřebí. Důvěryhodnost závisí nejenom na minulých a současných výsledcích, ale také na tom, v jaké míře jsou lidé přesvědčeni o tom, že dokážeme mít výsledky i v budoucnosti. Být

důvěryhodný znamená nejenom mít výsledky, ale také docílit, aby o nich druzí lidé věděli. To souvisí s komunikací.

4.5.2. Důvěra ve vztazích (druhá vlna)

Týká se chování... konzistentního chování. Potřebujeme se naučit jednat s druhými tak, abychom zvyšovali vzájemnou důvěru a ne ji oslabovali. S. R. M. Covey doporučuje se chovat podle 12 způsobů chování, typických pro leadery a všechny lidi na celém světě, kteří požívají vysoké důvěry. Tvrdí, že tyto způsoby chování jsou účinné, protože vycházejí z principů, jimiž se řídí vztahy naplněné důvěrou, vyrůstají ze čtyř základních prvků důvěryhodnosti a jsou realizovatelné a univerzální, tedy že je můžeme okamžitě začít používat a lze je požit v jakémkoliv vztahu. Všechny tyto způsoby chování nám pomáhají vytvořit v našem vztahu konto důvěry a na tomto pak dále zvyšovat vklady. Právě tyto vklady nám pomáhají v okamžicích, kdy se řeší nějaký velice závažný a konfliktní problém a díky nim může dojít k dohodě. Pomáhají nám také v případech, kdy jsme svým nesprávným chováním pochybili, a tato chyba nás mohla stát celý vztah, avšak máme-li na kontě důvěry dostatečný vklad, lze celý vztah ještě zachránit, dojde pouze k odčerpání části vložených aktiv, které je pak nutné znovu doplnit. Existují samozřejmě situace, kdy i sebevětší konto důvěry nedokáže pokrýt naše nevhodné chování. (Covey, M. R., 2009).

V každém vztahu – osobním či pracovním – má mnohem větší vliv to, co děláme, než to, co říkáme.

„Důvěru vytvářejí činy...“ (Hank Paulson, předseda a generální ředitel společnosti Golden Sachs).

Mluvte zpříma. Mluvte zpříma je čestné a upřímné chování v praxi. Je nutné za každé situace říkat pravdu a zanechávat správný dojem. Přímá a otevřená komunikace však vyžaduje určité schopnosti a dovednosti, takt a dobrý úsudek, které ji zjemní a učiní jí tak přijatelnější.

Projevujte respekt. Ukažte, že si druhých lidí vážíte a chováte k nim úctu. Toto chování má dvě základní roviny. Z první – chovat se tak, aby bylo zřejmé, že si druhých lidí vážíme. Za druhé – chovat se tak, abychom dali najevo zájem a starostlivost (abychom ukázali, že nám druzí lidé nejsou lhostejní).

Jednejte transparentně. Tento způsob chování znamená jednat otevřeně, nic nepředstírat, být upřímný, ryzí člověk a říkat pravdu tak, aby se o tom ostatní mohli přesvědčit. Toto chování je založeno na principech čestnosti, otevřenosti, integrity a autentičnosti.

Napравte nevhodné chování. To znamená mnohem více, než se jen omluvit. Patří k němu rovněž náprava a kompenzace nevhodného chování. Toto chování od nás vyžaduje aktivně jednat. Když se dopustíte nevhodného chování, bezodkladně ho uznáte a omluvíte se za něj, ve většině případů se můžete pohnout kupředu. Navíc pokud uznáte vlastní chyby, dáváte možnost druhým lidem možnost udělat totéž.

„Vědět, co je správné a nedělat to, je největší zbabělost.“ (Konfucius).

Dejte najevo loajalitu. Jednou z možností, jak projevit loajalitu, je ocenit práci ostatních, uznat jejich zásluhy a podíl na odvedené práci. Druhou možností, jak projevit loajalitu, je mluvit o ostatních lidech tak, jako by byli přítomni.

„Pokud vám nevadí, komu se dostane ocenění, můžete v životě dosáhnout čehokoliv.“ (Harry S. Truman, bývalý prezident USA).

Mějte výsledky. Výsledky jsou integrální součástí vaší důvěryhodnosti a účinným nástrojem vytváření důvěry ve vztazích s druhými lidmi. Neslibujte víc, než můžete splnit. Nesnažte se vymlouvat, pokud nedosáhnete výsledků.

Zdokonalujte se. Japonci toto chování nazývají Kaizen. Zvyšujte svoji způsobilost, ustavičně se vzdělávejte. Nepředpokládejte, že současné znalosti, schopnosti a dovednosti postačí pro úkoly, které se mohou objevit zítra.

Postavte se realitě čelem. Znamená stavět se k nesnadným otázkám přímo a otevřeně. Je o sdílení dobrých a špatných zpráv.

„Hlavní odpovědností leadera je popsat realitu.“ (Maxx DePree, předseda a generální ředitel Hermann Miller).

Vyjasněte očekávání. Je vytvořit společnou vizi a shodu o tom, co se má udělat, a to předem.

Jednejte odpovědně. Jednat odpovědně má dva klíčové aspekty. Prvním je být sám odpovědný; druhým je činit ostatní odpovědnými. Převzít odpovědnost nestačí. Je zapotřebí umožnit totéž i druhým lidem, a to jak v zaměstnání, tak doma.

Nejdříve naslouchajte. Znamená nejenom skutečně naslouchat, ale udělat to skutečně ještě před tím, než se pokusíme něco stanovit, ovlivnit nebo předepsat. Když nejdříve nasloucháte, získáte vhled a porozumění, jaké by se vám jinak získat nepodařilo. Přijímáte lepší rozhodnutí. Dáte najevo respekt. Umožníte lidem svobodně dýchat. Nejdříve naslouchat tedy znamená používat nejenom uši, ale také srdce a oči.

Dodržujte závazky. Přijímat závazky znamená vytvářet naději. Když tyto naděje vyplníme, vytvoříme důvěru.

Poskytujte důvěru. Představuje posun od důvěry jako podstatného jména k důvěře jako k slovesu. Toto chování vám pomůže stát se leaderem, jemuž lidé důvěřují. Poskytujte hojně důvěru těm, kteří si jí získali. Poskytujte důvěru podmíněčně těm, kteří si jí získávají. Naučte se vhodně poskytovat důvěru ostatním lidem s ohledem na situaci, riziko a důvěryhodnost lidí, o něž jde. Neodmítejte poskytovat důvěru je proto, že je to riskantní.

4.5.3. Důvěra v organizacích (třetí vlna)

„Organizace již nejsou budovány na síle, nýbrž na důvěře.“ (Peter Drucker).

Třetí vlna se zabývá tím, jak vytvářet důvěru s interními zainteresovanými skupinami. Zaměřuje se zejména na sladění, které eliminuje daně a zvyšuje dividendy uvnitř organizace.

Pokud symboly v organizaci vyjadřují a pěstují nedůvěru – nebo méně důvěry, než byste chtěli mít – vraťte se ke Čtyřem základním principům důvěryhodnosti a uvažujte o nich z pohledu organizace. I když nejste v pozici leadera, jsou věci, které můžete ovlivnit. Pokud se o to nepokusíte, bude organizace a s ní i vy platit některé ze sedmi daní z nízké důvěry (Covey, M. R., 2009):

- 1. Nadbytečnost.** Tato daň se platí za nadměrnou organizační hierarchii, zbytečné úrovně řízení a překrývající se struktury, jejichž smyslem je zajištění kontroly. Jsou projevem paradigmatu, že pokud se nad lidmi bedlivě nedohlíží, nedá se jim důvěřovat.
- 2. Byrokracie.** Zahrnuje složitá a těžkopádná pravidla, regule, politiky, procedury a procesy. Odráží se ve zbytečném papírování, úředním šimlu, kontrolách, několikanásobných úrovních schvalování.
- 3. Politiky.** Politiky firemních útvarů rozdělují firmy a stavějí její jednotlivé útvary proti sobě vytvářením konfliktů. Takové politiky plodí chování, jako jsou zadržování informací, rivalita, skryté agendy, soupeření mezi odděleními, pomlouvání a jednání po jednání.
- 4. Nezájem.** O nezájmu mluvíme tehdy, když lidé pokračují v práci ve firmě, ale prakticky jako by ji opustili.
- 5. Fluktuace.** V organizaci s nízkou důvěrou převyšuje fluktuace odvětvové standardy nebo standard pracovního trhu. Fluktuace představuje pro podniky obrovské náklady.

6. **Turbulence.** Turbulence je fluktuace zainteresovaných stran – jiných než zaměstnanců. Když se zaměstnancům nedůvěřuje, mají sklon přenášet tento nedostatek na své zákazníky, což je nakonec odradí.
7. **Podvody.** Podvod je otevřená nečestnost, sabotáž, bránění, klamání a rozkrádání. Náklady jsou enormní. Většina ze šesti výše uvedených organizačních daní – zejména daň z nadbytečnosti a z byrokracie – je výsledkem toho, jak management reaguje na tuto „daň z podvodů“. Ke všem individuálním daním tak existuje „souhrnná“ daň – „daň z podvodů“.

Opakem sedmi daní z nízké důvěry v organizacích jsou dividendy z vysoké důvěry. Snížení nebo eliminace nadbytečnosti, byrokracie, neangažovanosti, politik, fluktuace, turbulence a podvodů určitě výrazně pozitivně změni stav na kontě důvěry a výsledky jakékoliv organizace.

1. **Vyšší hodnota.** S vysokou důvěrou je spjatá jak vyšší hodnota pro akcionáře, tak i pro zákazníky a pro ostatní zainteresované strany.
2. **Zrychlený růst.** Společnosti s vysokou úrovní důvěry překonávají společnosti s nízkou důvěrou nejenom v hodnotě pro akcionáře, ale také v prodejkách a ziscích. Čistým výsledkem není jen rychlejší růst, ale rychlejší růst zisku.
3. **Kvalitnější inovace.** Společnosti s vysokou důvěrou jsou novátorské, pokud jde o produkty a služby, které nabízejí zákazníkům, a mají silně inovativní kulturu. Rozvíjet inovace a tvořivost vyžaduje mnoho důležitých podmínek, včetně sdílení informací, absence starostí o to, kdo získá uznání, ochotu riskovat, bezpečné prostředí umožňující dělat chyby a schopnost spolupráce. Přínosy inovace jsou příležitosti, růst tržeb a podílu na trhu.
4. **Lepší spolupráce.** Bez spolupráce a týmové práce nelze uspět v nové globální ekonomice. Spolupráce není jen interní záležitostí subjektů v organizaci – je to rovněž spolupráce s externími zákazníky a dodavateli.
5. **Silnější partnerství.** Studie Warwick Business School potvrzuje, že partnerské vztahy (jako je outsourcing), které jsou založené na důvěře, vykazují dividendu z vysoké důvěry ve výši až 40 procent z ceny kontraktu.
6. **Lepší realizace.** Realizace strategie je jedna z nejdůležitějších věcí vůbec. Čtenáři časopisu Strategy+Business dali otázku realizace na první místo mezi obtížnými procesy a shodli se, že je dnes nejenom zcela po právu v centru zájmu společností, ale že důvěra umožňuje proces realizace zkvalitnit a posunout na vyšší úroveň.

7. Vyšší loajalita. Vyšší důvěra rovná se vyšší loajalita u hlavních zainteresovaných stran – spolupracovníků, zákazníků, dodavatelů, distributorů a investorů. Zaměstnanci zůstávají déle u firmy, zákazníci zůstávají zákazníky, dodavatelé a distributoři jsou déle partnery a investoři udržují své investice déle v podnicích s vysokou důvěrou.

Pokud sečtete všechny dividendy z vysoké důvěry – a přidáte skutečnost, že vysoká důvěra snižuje či eliminuje všechny daně z nízké důvěry – existence významného, přímého, měřitelného a neoddiskutovatelného spojení mezi vysokou důvěrou, vysokou rychlostí, nízkými náklady a vyšší loajalitou je zřejmá a nezpochybnitelná.

Je nutné pochopit jednu věc. Nejlepší a nejúčinnější možností, jak uplatnit svůj vliv, může docela dobře být toto: **navrhnout nebo sladit organizaci způsobem, který budí důvěru.**

4.5.4. Důvěra na trhu (čtvrtá vlna)

Čtvrtá vlna pojednává o vytváření důvěry s externími zainteresovanými stranami. Zaměřuje se na vytváření dobré pověsti či značky, jež vzbuzuje důvěru na trhu.

Značka je bezesporu důležitá pro společnosti, které nabízejí výrobky a služby. Značka ale hraje významnou roli v životě všech organizací, včetně vládních, vzdělávacích, charitativních, zdravotnických, ale také v případě měst a dokonce i států.

Svoji pověst a značku má ale také každý člověk, a tato pověst má vliv na důvěru, rychlost a náklady. Pověst se projevuje v tom, jak s vámi lidé jednají – v zaměstnání i ve společnosti. Vaše pověst určuje, zda o vašem slovu a činech budou ostatní lidé pochybovat nebo ne.

Pokud organizace rozvine a posílí Čtyři základní prvky důvěryhodnosti a bude ve vztazích se zainteresovanými stranami uplatňovat Třináct chování, hodnota značky měřitelně vzroste.

„Zaměstnanci vyznačující se integritou vytvářejí pověst organizace.“ (Roberto Goizute, bývalý generální ředitel Coca-Cola).

Důvěra, kterou dokážeme vytvořit v organizaci a na trhu, je výsledky důvěryhodnosti, které se těšíme.

4.5.5. Důvěra ve společnosti (Pátá vlna)

V Páté vlně se budeme věnovat vytváření důvěry ve společnosti založené na principech přispění a globálního občanství, které začínají být v poslední době vnímány jako ekonomická a společenská nutnost.

„Dobrá vláda potřebuje zbraně, potravu a důvěru. Pokud vládce nedokáže zajistit všechny tři, měl by se ze všeho nejdříve vzdát zbraní a potravy. Důvěru by si ale měl střežit až do samého konce, protože bez důvěry nemáte žádné vyhlídky.“ (Konfucius).

Lidé objevují důvěru až jako poslední. Důvěra je integrální součástí materie naší společnosti. Jsme na ní závislí. Bereme ji jako samozřejmou a danou – dokud ji někdo „neznečistí“ nebo nezničí. Teprve potom si uvědomíme, že důvěra je pro náš dobrý život stejně nezbytnou jako voda pro ryby. Bez důvěry společnosti přestávají fungovat a nakonec se samy zničí.

Thomas Friedman v knize *The World Is Flat* uvádí, že důvěra je pro společnosti s plochou strukturou, pro otevřené společnosti naprosto nezbytná. Základním cílem teroristů je tuto důvěru zničit – přimět nás obávat se dělat věci, které děláme každý den. Plochá, globální ekonomika vzkvétá díky takovému chování, jako je hovořit zpříma, jednat transparentně, napravovat nevhodné jednání, jednat odpovědně, dodržovat závazky a poskytovat důvěru. Uzavřené, na teror orientované společnosti prosperují na základě opačného a napodobujícího chování – podvádění, nedodržování závazků, prosazování skrytých agend, ospravedlňování nevhodného chování, obviňování druhých a nedůvěry vůči všem kromě příslušníků „vnitřního kruhu“ elit.

„Při hrozbě, již představuje otevřenost, se teroristé rozhodli bojovat tím, že zaútočí na to, co otevřeným společnostem umožňuje být otevřenými, na důvěru.“ (Friedman, 2005).

Základním principem důvěry ve společnosti je *princip přispění* – úmysl vytvářet hodnoty a ne je ničit, dávat (vracet) a ne brát.

Myšlenka sociální odpovědnosti korporací není nikterak nová. Ve skutečnosti představovala základní konceptuální rámec úvah o svobodném podnikání a spontánním řádu. Adam Smith, duchovní otec těchto myšlenek, autor knih *The Theory of Moral Sentiments* (Teorie mravních citů) a *The Wealth of Nations* (Pojednání o podstatě a původu bohatství národů) tvrdil, že „dobré úmysly“ jsou základem prosperující ekonomiky. Podle Smithe „neviditelná ruka trhu“ umožňuje docílit bohatství všech členů společnosti tehdy, když lidé vedeni *dobrými úmysly* soupeří ve snaze prosadit své vlastní individuální zájmy. Koncem

20. století se ale tyto dobré úmysly z našeho uvažování vytratily a zůstalo fatálně pozměněné tvrzení: „Stačí soutěžit na trhu a neviditelná ruka trhu zařídí vše ostatní“.

„Kapitalismus se vyvíjel směrem k větší důvěře a transparentnosti, k omezení chování zaměřeného na vlastní prospěch. Tento vývoj nikoli náhodou s sebou nesl větší produktivitu a ekonomický růst. Vývoj kapitalismu se samozřejmě neubíral popsaným směrem proto, že kapitalisté jsou od přírody dobří lidé. Došlo k němu, protože důvěra je prospěšná – být důvěryhodným a důvěřovat se potenciálně vyplácí a dobře fungující tržní systém lidem ukazuje, že tomu tak je a co mohou získat.“ (James Surowiecki, časopis Forbes).

„Člověk nemůže dělat správné věci v jedné oblasti života, zatímco v jiné tak nečiní. Život je nedělitelný.“ (Ghándí).

Dílčí shrnutí

V kapitole leader došlo k vymezení základních charakterových vlastností leadera založených na vojenských hodnotách, morálním základu vojáka a empatii. Je nutné si uvědomit, že člověk, organizace i celá společnost se vyvíjí a proto i charakter jednotlivce se rozvíjí vzhledem k požadavkům doby. Tento rozvoj však musí být vždy konfrontován s etickými hodnotami, které jsou relativně stálé, a s tím, co je dobré pro podřízené a organizaci, které sloužíme.

Dále zde byly popsány požadavky na vystupování leadera. Leader je vůdčí osobností kolektivu, z tohoto titulu je zřejmé, že ostatní lidé k němu vzhlížejí a snaží se být jako on. To musí mít vedoucí vždy na paměti a chovat se a vystupovat podle toho. Není nic horšího než, když slyšíte: „*Byl to špatný velitel, ale aspoň teď vím, jak já to nemám dělat.*“

Další podkapitolou byla podkapitola Intelekt leadera, která popisovala základní intelektové vlastnosti dobrého vedoucího. Zde bych chtěl vyzdvihnout především inovativnost a taktnost. Inovativnost proto, že v dnešním dynamickém prostředí je přijímání změn téměř na denním pořádku. Vedoucí, který má strach z rozhodnutí přijmout změnu, nebo ten, který nevidí možnost změnu provést, nebo ten, který není schopen změnu navrhnout či vysvětlit, nemá šanci „přežít“ v dnešní konkurenci mladých, dravých, vysoce vzdělaných velitelů. Taktnost pak proto, že slušné chování a jednání je základem pro vytvoření dobrých vztahů mezi spolupracovníky a o ty by mělo jít vedoucímu především.

Další částí této kapitoly byly Schopnosti leadera. Zde hraje významnou roli Rozvoj. Osobní rozvoj, ale i rozvoj podřízených či celé organizace je esenciální pro úspěch celku.

Vedoucí, jehož vzdělávání skončilo získáním vysokoškolského titulu, nemá vyhlídku na úspěch. Vedoucí, který má strach z potenciálu svých podřízených a brání jim v rozvoji, vede jednotku do záhuby, neboť po jeho odchodu budou chybět jeho nástupci. Vedoucí, který zkresluje realitu, aby vypadal lépe před nadřízenými, v konečném důsledku ublíží sobě i celé organizaci. Celoživotní sebevzdělávání je prvek, na který by se všichni leadeři měli zaměřit a motivovat k němu i své podřízené. Nemluvím o neustálém získávání nových titulů, ale o úzké specializaci na danou problematiku.

Poslední část kapitoly je věnována důvěře, jakožto jediné věci, která opravdu dokáže změnit vše. V podkapitole je popsáno jak vytvářet důvěryhodnost jednotlivce, organizace i celé společnosti a jak poskytovat důvěru ostatním v našem okolí a celkový dopad tohoto na rychlost i náklady. Během své velitelské kariéry jsem se naučil důvěřovat svým podřízeným, jak jen to je možné. Upřímně musím přiznat, že to nebylo vždy snadné, neboť někteří lidé v takto silně direktivní organizaci na podobný přístup prostě nejsou zvyklí, ale výsledky, kterých jsme dosáhli, ukazují, že je to správná cesta i v podmínkách, které jsou před Armádu České republiky stavěny. Lidé se stávají samostatnými, jsou kreativnější, proaktivní a nepotřebují kontrolu, neboť díky přenesení pravomocí a odpovědnosti se stávají nejen vykonavateli ale i těmi, kteří budou sklízet plody úspěchů, kterých díky svému nasazení dosáhnou.

5. SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem této teoretické části bylo předložit a definovat základní pojmy leadershipu. Její jádro je tvořeno kapitolou Leader, jejímž cílem bylo upozornit na jednotlivé důležité prvky, kterých si musí být vedoucí vědom, aby se mohl stát opravdu efektivním leaderem.

Práce reaguje na rychle se měnící prostředí moderního bojiště a zároveň na měnící se požadavky na mladé velitele. Leadeři malých jednotek jsou zásadním prvkem úspěšného splnění úkolu. Jejich osobní příklad, motivace, inspirace podřízených z nich dělá opravdové vůdce jednotky, která je ochotna pro ně a pro svou vlast obětovat to nejcennější, tedy svůj život.

Je proto nezbytné si uvědomit, že výcvik, výchova a výuka mladých velitelů by se měla stát prioritou jednotlivých vzdělávacích a výcvikových zařízení Armády České republiky, ale i povinností každého manažera Armády jako takové. Velitelé na všech úrovních si musí vychovávat své budoucí nástupce, aby byla zachována kontinuita vývoje Armády.

Při zpracování teoretické práce jsem se nejvíce potýkal s překladem anglických textů týkajících se leadershipu. Výhodou je, že sloužím v organizaci, na kterou je diplomová práce zaměřena, na vedoucí pozici a také to, že se leadershipem již delší dobu zabývám.

6. ROZDÍLY CIVILNÍHO A VOJENSKÉHO LEADERSHIPU

Civilní podniky se často vymlouvají, že zásady leadershipu nejdou aplikovat v jejich hierarchii. Armáda je jednou z nejsilnější hierarchických organizací vůbec, a přesto zde leadership funguje naprosto běžně. Je to zřejmě tím, že Armáda (tedy alespoň U.S. Army) začala s leadershipem zhruba o 30 let dříve než civilní sféra, myslí to s ním opravdu vážně a stal se pro ni každodenní prioritou, zatímco v civilních organizacích přichází leadership na řadu, až pokud na něj zbude čas. V Armádě se navíc nespolehají, že se jim leader objeví sám od sebe nebo že se jim vyselektuje díky vysoce sofistikovanému výběrovému řízení, Armáda si své vedoucí vychovává.

V Armádě je navíc leadership označen jako hlavní metoda naplnění organizačního úkolu. Tzn., že odpadá erudovaná debata o tom, zda leadership ano či ne. Prostě ano! Otázkou zůstává: *„Jak ho co nejlépe rozvíjet na všech úrovních organizace?“*

Armáda je navíc objektivně se učící organizací, tzn., že manažeři (velitelé) mají jako jednu z povinností učit leadershipu ostatní. Zatímco v civilu se zatím manažeři učí „jen“ vést lidi.

Armáda je ale na druhé straně silně direktivní organizací, kde velitelé mohou a často i inklinují k pouhému rozkazování, a kde podřízení jsou povinni tento rozkaz splnit. Moc je silným motivem k tomu vzdát se zásad leadershipu, ačkoliv sama o sobě nemusí leadership oslabovat. Navíc tato možnost často odvádí pozornost od sebevzdělávání a je možné, že bychom v organizaci našli osoby na vedoucích pozicích, které o leadershipu nemají ponětí a které si dodržování některých zásad nedokáží vůbec představit.

Na druhou stranu direktivní řízení je výhodou v situacích, kdy hrozí nebezpečí z prodlení, v těchto situacích je nutné se rychle rozhodnout a splnit rozkaz v souladu s rčením: *„Lepší špatné rozhodnutí teď než žádné.“*

Dílčí shrnutí

Domnívám se, že mezi civilní a vojenskou sférou jsou pouze minimální rozdíly. Naopak to, že Armáda funguje na direktivním základu, jí dává obrovskou možnost prosadit mezi svými zaměstnanci zásady leadershipu tak, aby tito fungovali efektivněji jako celek.

Z předešlých kapitol, které vychází ze zkušeností americké armády s leadershipem plyne, že i relativně silně demokratické principy, lze v určitých situacích využít a dosáhnout tak splnění úkolu.

7. ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY¹

Je nejvýznamnější složkou ozbrojených sil, mezi které dále patří Hradní stráž a Vojenská kancelář prezidenta republiky. V čele ozbrojených sil stojí právě prezident republiky. Největší složku ozbrojených sil, Armádu České republiky, řídí Generální štáb v čele s náčelníkem Generálního štábu.

Od 12. 3. 1999 je Armáda České republiky součástí ozbrojených sil Severoatlantické aliance (dále jen NATO), které určují část jejího zaměření. O přistoupení k NATO usilovala Česká republika už od chvíle svého vzniku.

Hlavními úkoly Armády České republiky jsou bránit Českou republiku proti vnějšímu napadení, podílet se na obraně NATO, podílet se na mírových operacích, záchranných a humanitárních akcích a podílet se na eliminaci nevojenských ohrožení.

Armáda České republiky je profesionální. To znamená, že vojáci mají službu jako povolání a dostávají za ni řádný plat. Armáda České republiky má dvě hlavní složky: Společné síly a Podpůrné síly.

Společné síly Armády České republiky jsou určeny k zajištění vytváření, přípravy, rotace a rozpuštění úkolových uskupení určených pro řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území České republiky i mimo něj a k plnění dalších, zákony stanovených úkolů na teritoriu ČR. Struktura Společných sil se dále dělí na Velitelství společných sil, Pozemní síly, Vzdušné síly a Velitelství výcviku.

Součástí Velitelství pozemních sil je, kromě organizačních a řídicích prvků, Podpůrný komplet společných sil, který je určen k podpoře a zabezpečení činnosti zejména pozemních a vzdušných sil v operacích. Pozemní síly jsou určeny k vedení obranné a útočné bojové činnosti, ochraně komunikací, objektů a prostorů mimo oblast přímé bojové činnosti, monitorování situace v přiděleném prostoru, udržování klidu a pořádku a ochraně civilního obyvatelstva při mírových a jiných nestandardních operacích mimo území státu, posílení ochrany státní hranice, střežení důležitých objektů na území České republiky a plnění úkolů ve prospěch Policie ČR. Hlavním úkolem vzdušných sil Armády České republiky je zabezpečení nedotknutelnosti vzdušného prostoru ČR, který vzdušné síly zajišťují v rámci Integrované obrany vzdušného prostoru NATO (NATO Integrated Air Defence System, zkr. NATINADS) a v případě potřeby prostředky národního posilového systému protivzdušné

¹ Kapitola převážně vychází z informačního servisu Armády České republiky <http://www.acr.army.cz/>, 2012

obranu ČR. Dále plní úlohu při podpoře pozemních sil, zabezpečení mobility vojsk, možnosti provedení rychlého manévru a zabezpečení úkolů přepravy. Velitelství výcviku je předurčeno k zajišťování rozvoje doktrinní soustavy v AČR, k organizaci a provádění základní, odborné a speciální přípravy, kariérového vojenského vzdělávání a výcviku důstojníků, praporčíků a rotmistrů a přípravy příslušníků aktivní zálohy.

Síly podpory jsou výkonným prvkem resortu obrany v oblasti logistické, zdravotnické a veterinární podpory v operacích na území České republiky i mimo něj a při zabezpečení aliančních sil na území České republiky v rámci plnění úkolů podpory hostitelskou zemí. Jsou orgánem pro řízení zabezpečení ozbrojených sil ČR věcnými a lidskými zdroji k překonání krizových stavů v míru, za stavu ohrožení státu nebo ve válečném stavu a příprav zajištění jejich činností při rozvíjení na válečnou organizační strukturu a ve válečné operaci.

V současnosti plní Armáda České republiky úkoly v těchto zahraničních operacích: v rámci úkolové uskupení AČR ISAF (International Security and Assistance Force) v Afghánistánu působí jednotky Armády České republiky v Kábulu, Logáru a Wardaku, dále v Kosovu na velitelství KFOR (Kosovo Forces), dále jsou příslušníci Armády České republiky v Somálsku, na Sinajském poloostrově a v Bosně a Hercegovině. Vojáci jsou k těmto úkolům vysíláni na základě požadavků mezinárodních vládních organizací, jakými jsou Evropská unie, Organizace spojených národů a Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě.

8. SOUČASNÝ STAV VEDENÍ LIDÍ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Vedení lidí patří k armádě již od dob, kdy začaly první armády vznikat. Není tomu jinak ani v Armádě České republiky, v jejíž historii nalezneme celé zástupy velitelů, ale i řadových vojáků, kteří svými činy dokázali strhnout své okolí k lepším výkonům, zvrátit zdánlivě prohrané bitvy, inspirovat k novým řešením, ba dokonce vzbudit odhodlání v celém národě. Otázkou zůstává, zda jsou tyto příklady pouze ukázkou výjimečných charakterových vlastností jednotlivců, nebo zda tito vojáci byli vychováni a cvičeni k tomu se v podobných situacích zachovat tak jedinečným způsobem.

Ze zkušenosti posledních let se domnívám, že výchova a výcvik jednotlivců či budoucích i současných velitelů ve vedení lidí dosti zaostává. A není se čemu divit, vždyť i ten nejschopnější manažer je doslova zavalen každodenními úkoly, které je nutné splnit v požadované kvalitě a termínu. Na jeho samostudium a další rozvoj mu příliš času nezbyvá a přiznejme si, že jen málokterý člověk je natolik disciplinovaný a věnuje se podobným činnostem mimo služební dobu.

Ze své zkušenosti vím, že Armáda České republiky si vychovává a cvičí spíše manažery, leaderem se člověk stává až postupem času tím, jak zastává jednotlivé funkce ve své kariéře a získává zkušenosti. Myslím si, že je to škoda. Obzvláště dnes, v tak turbulentní a dynamické době plné korupčních afér, úplatků, v době, kdy celá společnost prochází krizí identity, je to právě armáda, ke které by měly ostatní organizace, ale i jednotlivci vzhlížet a hledat u ní příklad správného fungování. S čistým svědomím si dovolím konstatovat, že Armáda České republiky a její příslušníci mají ambice a potenciál být takovýmto příkladem.

S podobným vědomím samozřejmě pracuje i nejvyšší velení Armády České republiky, které s pojmem leadership začíná také pracovat, ať už na půdě Univerzity Obrany v Brně nebo Vojenské akademie ve Vyškově, které se soustředí právě na výchovu, výuku a výcvik vojáků i budoucích velitelů.

A právě těmito institucím může posloužit tato diplomová práce, ať už svou teoretickou částí nebo výzkumem, který ukazuje vnímání pojmu Leadership a jednotlivých leaderů-velitelů.

9. VÝZKUMNÁ ČÁST

9.1. Cíl výzkumu a zvolené metody zpracování

Hlavním cílem předkládané diplomové práce „Aplikace koncepce leadershipu v Armádě České republiky“ je analýza současného stavu leadershipu v Armádě České republiky a předložení návrhu změn ve vztazích a komunikaci nadřízený-podřízený tak, aby bylo dosaženo vyšší efektivnosti při vedení lidí.

Dílčím cílem je zjištění rozdílu ve vnímání potřeby leadershipu v armádě v různých skupinách respondentů a zjištění jejich statistické významnosti.

Přínosem výzkumu je zjištění reálného stavu vedení lidí v Armádě České republiky, jeho vnímání jako samostatného pilíře v personální práci v tak rozsáhlé a strukturované organizaci. Zjišťuje nejdůležitější charakterové vlastnosti, ale i kompetence, které od vedoucích pracovníků příslušníci Armády České republiky očekávají, zkoumá důvěru nadřízených k podřízeným a odpovídá na otázku spokojenosti podřízených se svými vedoucími.

9.2. Formulace hypotéz

V této podkapitole jsou stanoveny základní hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Vysokoškolsky vzdělaní vojáci četli publikaci o leadershipu spíše, než vojáci s nižším vzděláním.

Hypotéza č. 2:

Podřízení vojáci mají jiné požadavky na charakterové vlastnosti velitele, než vojáci, kteří jsou nadřízenými.

Hypotéza č. 3:

Podřízení vojáci mají jiné požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti velitele, než vojáci, kteří jsou nadřízenými.

Hypotéza č. 4:

Nefinanční podněty motivace jsou pro vybraný vzorek respondentů důležitější, než finanční podněty.

Hypotéza č. 5:

Vojáci sloužící déle v Armádě České republiky jsou méně spokojeni se svým velitelem, než vojáci sloužící kratší časové období.

9.3. Použité metody a popis sběru dat

K dosažení výše popsaných cílů jsem zvolil metodu dotazníkového šetření, v rámci kterého jsem oslovil zaměstnance Armády České republiky. Jedná se o kvantitativní metodu výzkumu, jehož podstatou je zachycení subjektivního názoru odpovídajícího na jednotlivé otázky z dané oblasti. Jeho hlavními klady jako výzkumné metody jsou rychlost sběru dat a při vhodném sestavení i rychlost a snadnost vyhodnocení výzkumu. Jeho největším záporem je výše zmíněná subjektivita, kdy může respondent různým způsobem ovlivňovat své odpovědi tak, aby se zdály horší či lepší (tzv. sociální žádoucnost z angl. social desirability). Proto je vhodné tuto metodu kombinovat s dalšími výzkumnými metodami.

Použitý dotazník obsahoval 15 otázek různého typu, které reflektují jednotlivá téma obsažená v teoretické části diplomové práce. Jedním typem byly otázky, ve kterých respondent určoval pořadí důležitosti (1 – nejlepší, $x > 1$ – horší než nejlepší varianta) a váhy jednotlivých variant (čím větší číslo, tím větší váha). Další typ otázek zjišťoval jedinou a nejlepší variantu z pohledu respondenta. Posledním typem otázek byly otázky zkoumající znalost oblasti leadershipu jednotlivých respondentů. Poslední část dotazníku zjišťovala demografické údaje o respondentech (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka služebního poměru, služební zařazení, počet podřízených a vojenská hodnost), tak aby bylo možné rozdělovat odpovídající do jednotlivých podkategorií k ověření výše formulovaných hypotéz.

Dotazník byl, vzhledem k vyjadřování se na téma nadřízený, jeho schopnosti, dovednosti a spokojenost s jeho prací, sestaven jako anonymní tak, aby respondenti mohli odpovídat otevřeně a informace takto získané byly relevantní.

V období od 24. 12. 2011 do 31. 12. 2011 probíhal pretesting neboli pilotní studie, při kterém byla zjišťována vhodnost zvolených otázek a škál, jejich srozumitelnost a komplexnost dotazníku. Po vyhodnocení Pretestingu byl dotazník poupraven a distribuována finální verze.

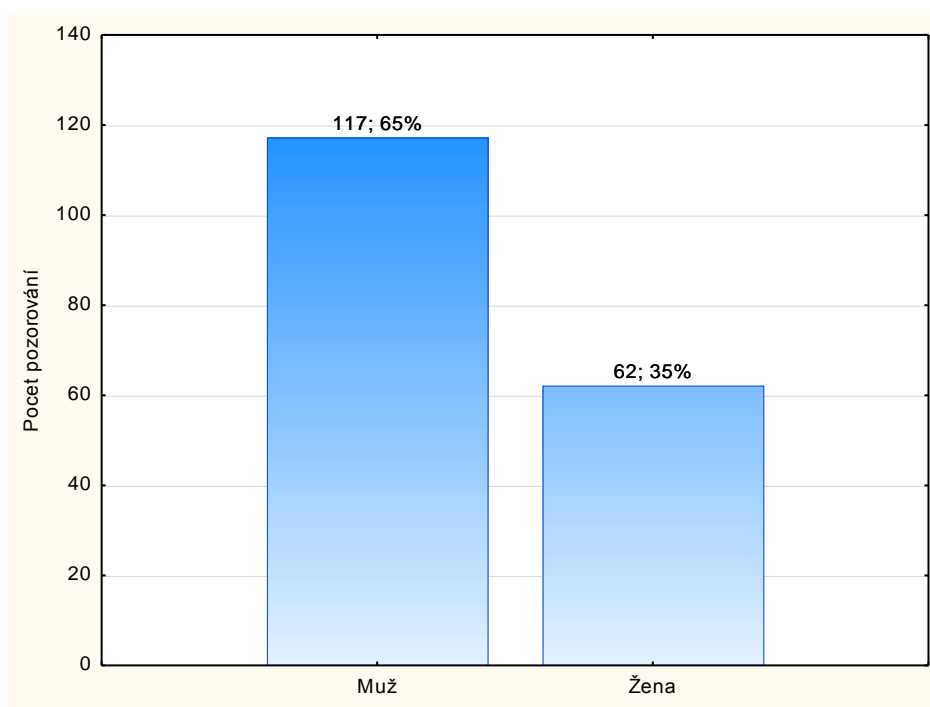
Samotná distribuce dotazníků probíhala ve fyzické, ale i v elektronické podobě. Sběr plnohodnotně vyplněných dotazníků probíhal v období od 3. 1. 2012 do 29. 2. 2012. Dotazník

byl rozdán či rozeslán přibližně 650 oslovených (přesný počet nelze přesně určit vzhledem k elektronickému rozesílání dotazníku). Celkem se vrátilo 216 vyplněných dotazníků (návratnost=33,23 %). Z 216 sebraných dotazníků jich bylo plnohodnotně vyplněno 179 (82,87 %), zbylých 37 dotazníků (17,13 %) buď nebylo vyplněno vůbec, nebo jen částečně, a proto je nebylo možné zařadit do výzkumu.

9.4. Popis vzorku

Plnohodnotně vyplněný dotazník byl vrácen ve 179 případech. Mezi respondenty jsou zastoupeni jak vojáci a vojačky na základních funkcích, tak nejvyšší velitelé a občanští zaměstnanci. Takovýto vzorek byl zvolen proto, že každý voják i vyšší důstojník-velitel má „svého“ přímého nadřízeného. Navíc během své vojenské kariéry prošel i těmi nejzákladnějšími funkcemi a tak může identifikovat problémy, které v Armádě v oblasti leadershipu jsou. Voják na základní funkci se může díky kariérnímu řádu, svým schopnostem a dovednostem stát vedoucím pracovníkem, a tak je schopen již nyní jednoduše označit kritické nedostatky svých leaderů. Občanský zaměstnanec, který pracuje v Armádě České republiky, každý den vnímá atmosféru vedení lidí a dokáže také identifikovat problematické oblasti leadershipu v Armádě.

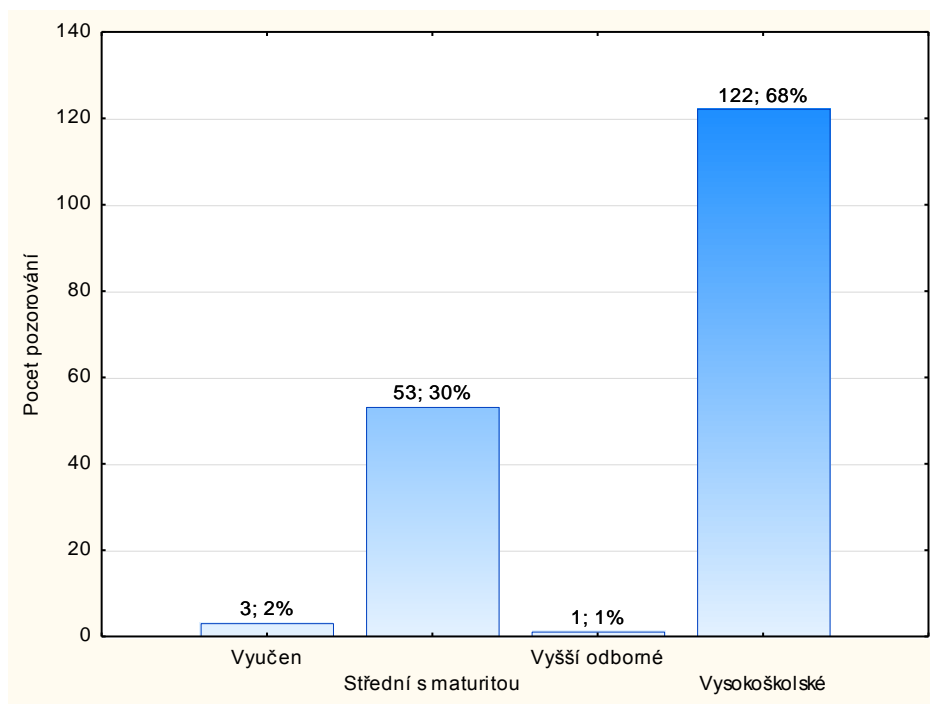
Graf 1 Popis vzorku dle kritéria: Pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Dotázaní respondenti byli z 65 % (absolutní počet 117) muži a z 35 % ženy (absolutní počet 62), N=179.

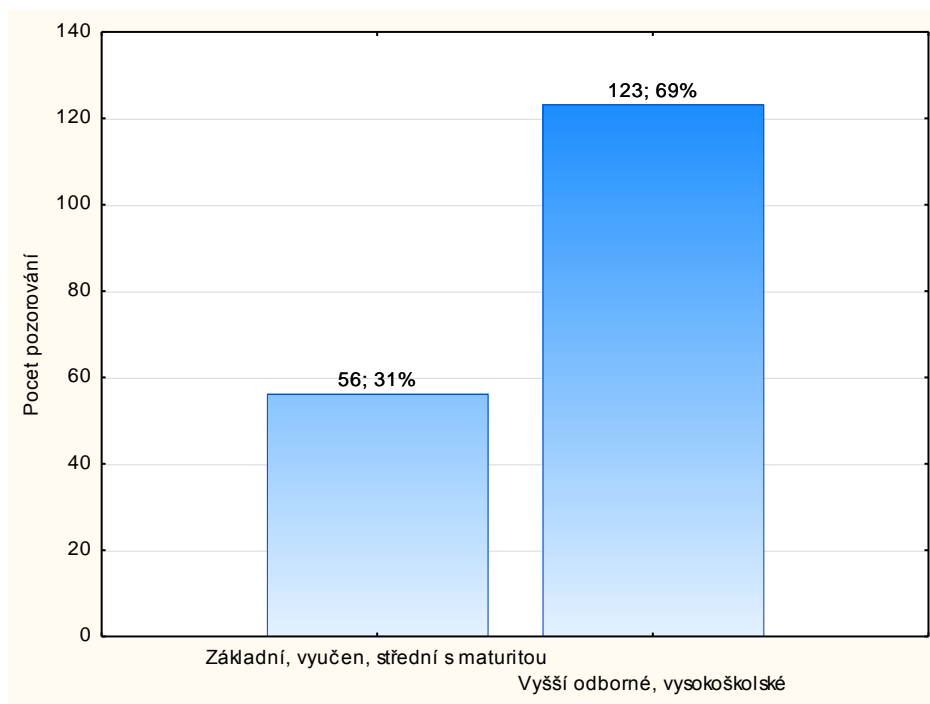
Graf 2 Popis vzorku dle kritéria: Vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska vzdělání byly jednotlivé skupiny zastoupeny takto: základní vzdělání 0 % (absolutní počet 0), základní vzdělání 2 % (absolutní počet 3), středoškolské vzdělání s maturitou 30 % (absolutní počet 53), vyšší odborné vzdělání 1 % (absolutní počet 1) a vysokoškolské vzdělání 68 % (absolutní počet 122). Pro další analýzu bude skupina vyučených sloučena se skupinou středoškoláků s maturitou a skupina vzdělání vyššího odborného s vysokoškolskými vzděláními.

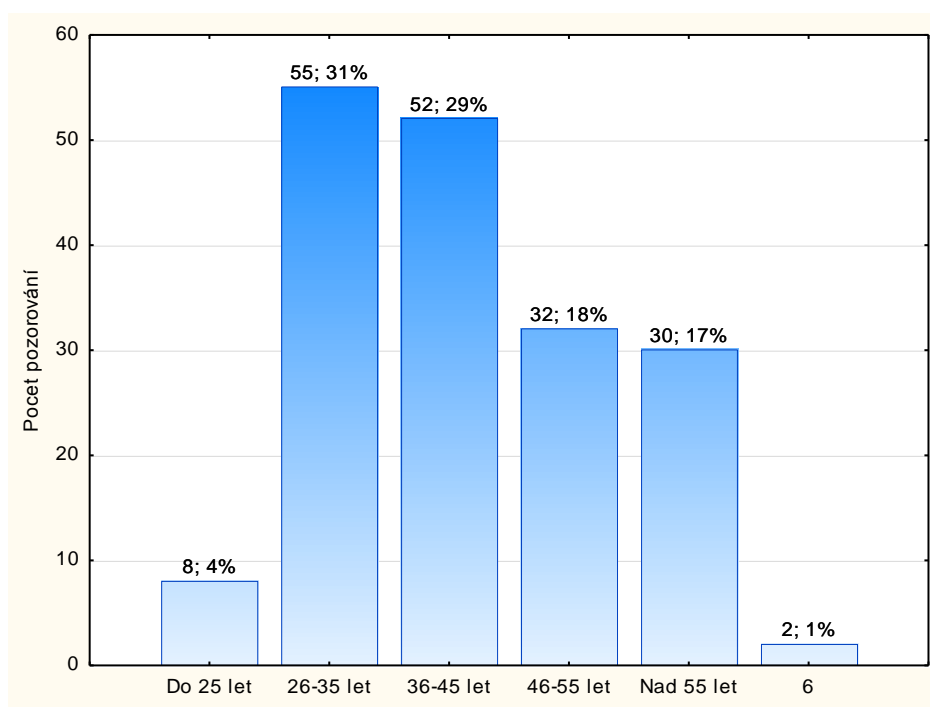
Graf 3 Popis vzorku dle kritéria Vzdělání po sloučení



Zdroj: vlastní výzkum

Po sloučení statisticky nevýznamných skupin jsou jednotlivé skupiny z hlediska vzdělání zastoupeny takto: základní, vyučen a střední s maturitou 31 % (absolutní počet 56) a vyšší odborné a vysokoškolské 69 % (absolutní počet 123), N=179.

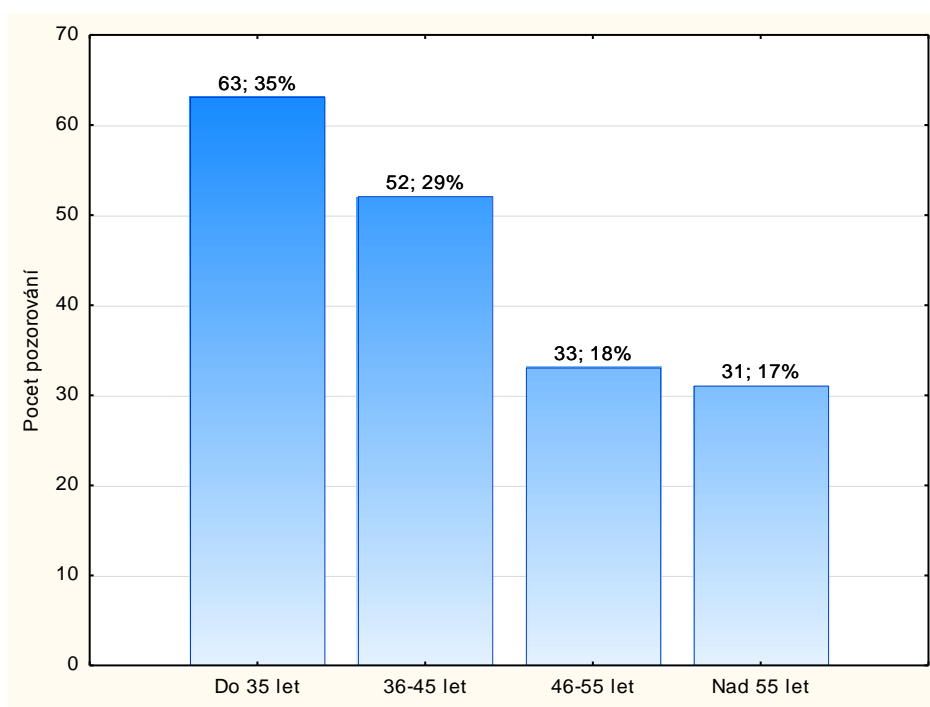
Graf 4 Popis vzorku dle kritéria: Věk



Zdroj: vlastní výzkum

Podle věku jsou jednotlivé skupiny zastoupeny takto: věková skupina do 25 let 4 % (absolutní počet 8), 26 – 35 let 31 % (absolutní počet 55), 36 – 45 let 29 % (absolutní počet 52), 46 – 55 let 18 % (absolutní počet 33) a věková kategorie nad 55 let 17 % (absolutní počet 31). Pro další analýzu je první nejmladší věková kategorie sloučena s kategorií 26 – 35 let.

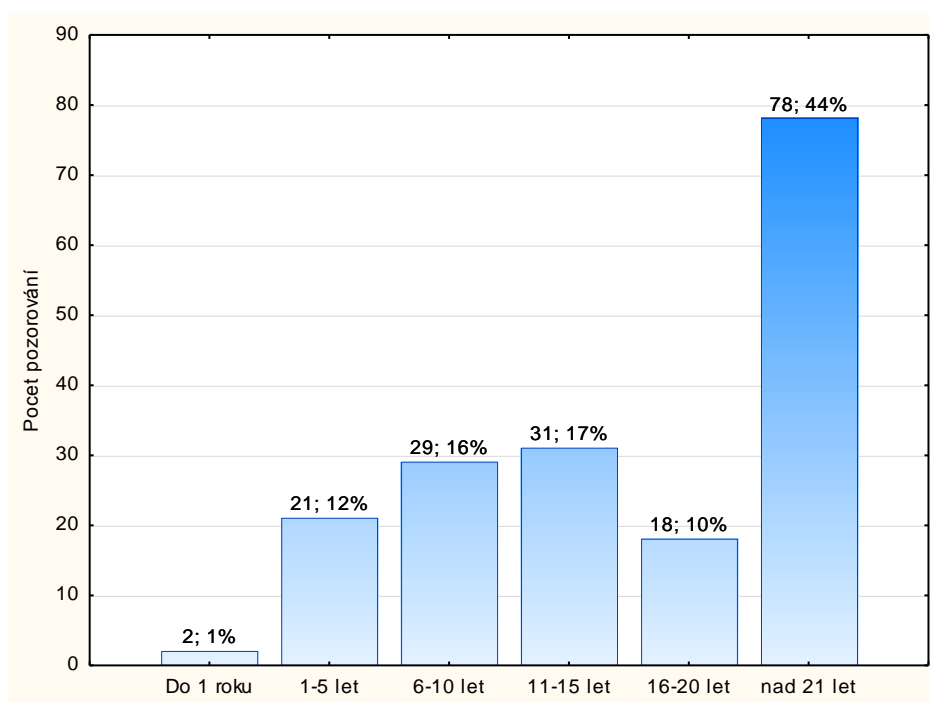
Graf 5 Popis vzorku dle kritéria Věk po sloučení



Zdroj: vlastní výzkum

Po sloučení statisticky nevýznamné skupiny jsou jednotlivé skupiny z hlediska věku zastoupeny takto: do 35 let 35 % (absolutní počet 63), 36 – 45 let 29 % (absolutní počet 52), 46 – 55 let 18 % (absolutní počet 33) a věková kategorie nad 55 let 17 % (absolutní počet 31).

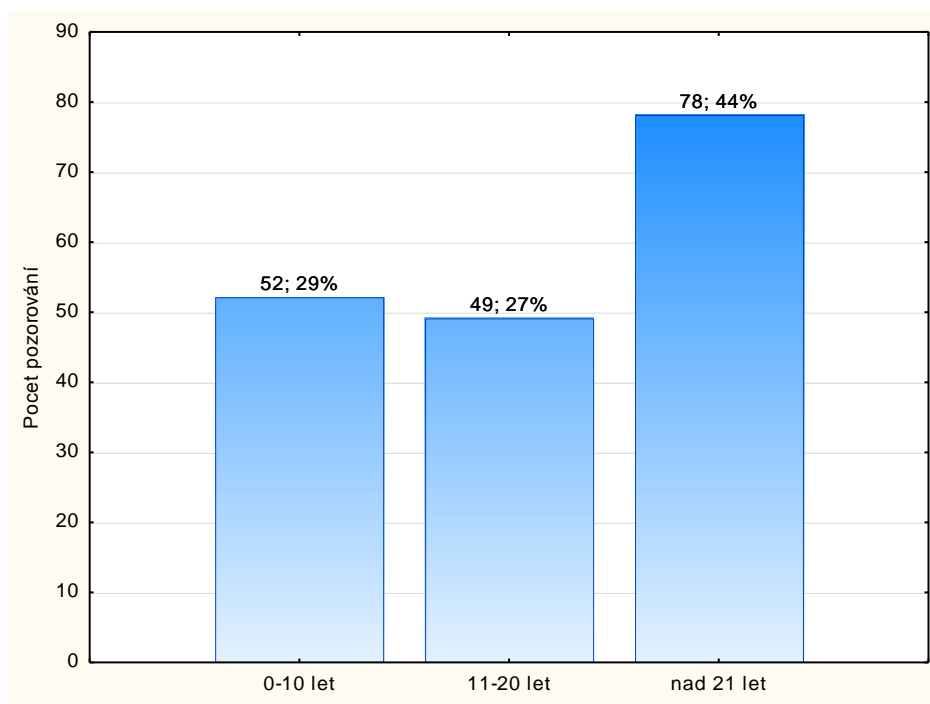
Graf 6 Popis vzorku dle kritéria: Délka služebního poměru



Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska délky služebního poměru jsou jednotlivé kategorie zastoupeny následovně: služebně nejmladší skupina do 1 roku 1 % (absolutní počet 2), 1 – 5 let 12 % (absolutní počet 21), 6 – 10 let 16 % (absolutní počet 29), 11 – 15 let 17 % (absolutní počet 31), 16 – 20 let 10 % (absolutní počet 18) a skupina sloužící déle než 21 let 44 % (absolutní počet 78), N=179. Pro další výzkum budou sloučeny skupiny do 1 roku a 1 – 5 let se skupinou 6 – 10 let. A dále skupina 11 – 15 let se skupinou 16 – 20 let.

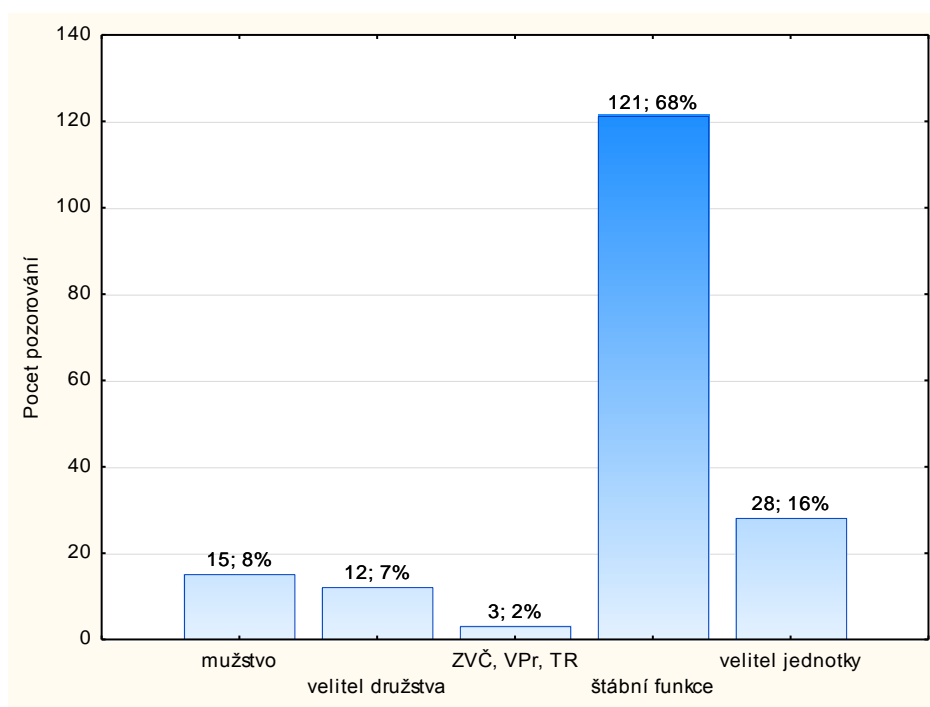
Graf 7 Popis vzorku dle kritéria: Délka služebního poměru po sloučení



Zdroj: vlastní výzkum

Po sloučení statisticky nevýznamných skupin jsou jednotlivé skupiny z hlediska délky služebního zařazení zastoupeny takto: 0 – 10 let 29 % (absolutní počet 52), 11 – 20 let 27 % (absolutní počet 49), nad 21 let 44 % (absolutní počet 78).

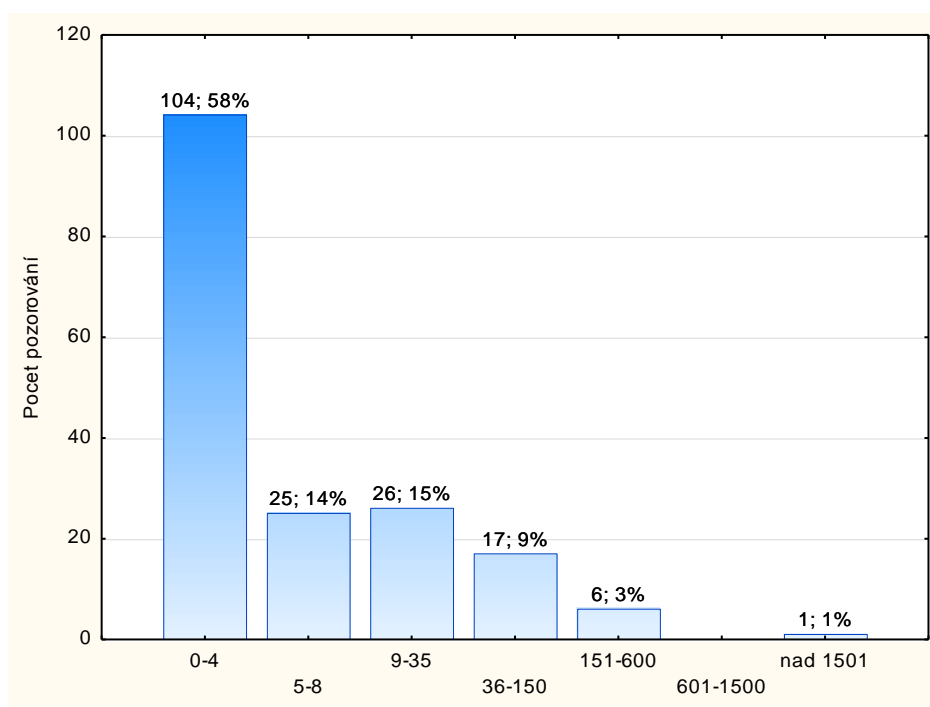
Graf 8 Popis vzorku dle kritéria: Služební zařazení



Zdroj: vlastní výzkum

Jednotlivé skupiny dle služebního zařazení jsou zastoupeny takto: mužstvo 8 % (absolutní počet 15), velitel družstva 7 % (absolutní počet 12), ZVČ, VPr, TR 2 % (absolutní počet 3), štábní funkce 68 % (absolutní počet 121), velitel jednotky 16 % (absolutní počet 28), N=179.

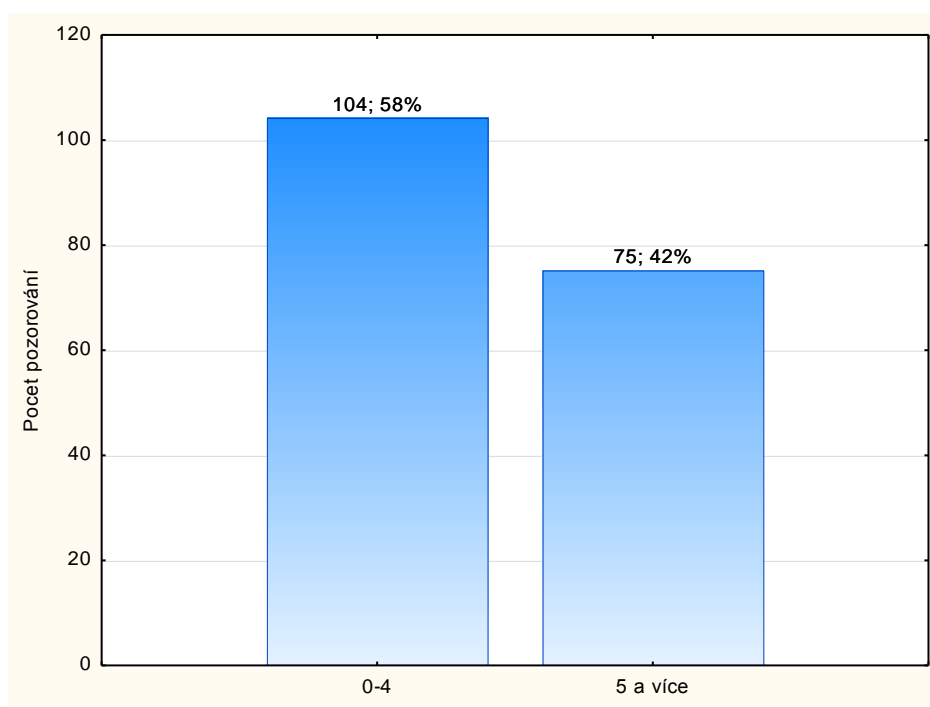
Graf 9 Popis vzorku dle kritéria: Počet podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

Podle počtu podřízených jsou jednotlivé skupiny zastoupeny takto: 0 – 4 podřízení 58 % (absolutní počet 104), 5 – 8 podřízených 14 % (absolutní počet 25), 9 – 35 podřízených 15 % (absolutní počet 26), 36 – 150 podřízených 9 % (absolutní počet 17), 151 – 600 podřízených 3 % (absolutní počet 6), 601 – 1500 podřízených 0 % (absolutní počet 0), nad 1501 podřízených 1 % (absolutní počet 1), N=179. Z hlediska další analýzy jsou skupiny sloučeny do dvou skupin: 0 – 4 podřízená a 5 a více podřízených.

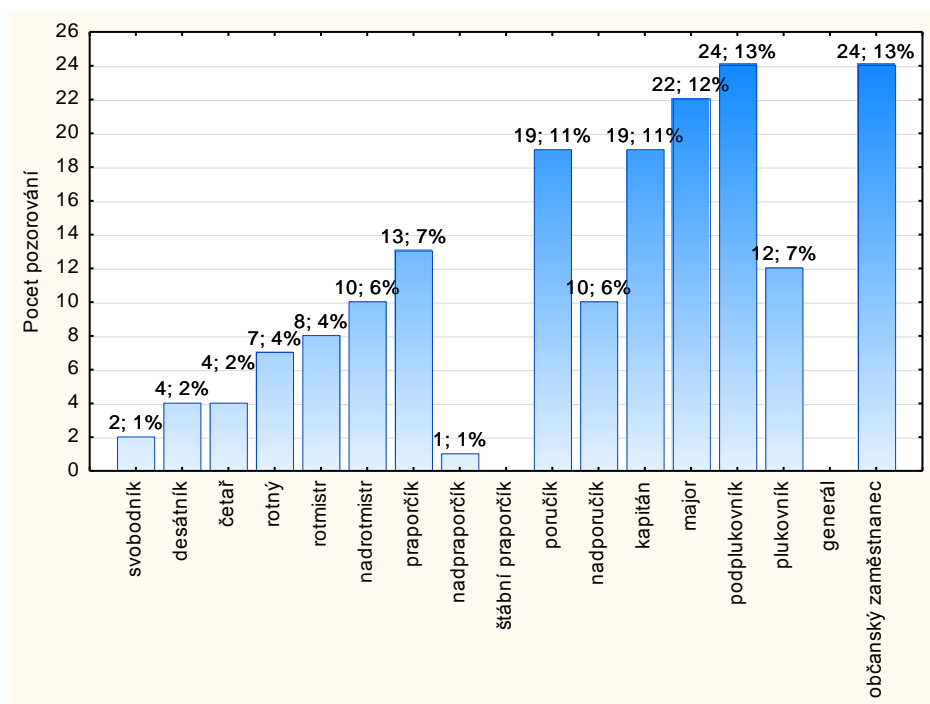
Graf 10 Popis vzorku dle kritéria Počet podřízených po sloučení



Zdroj: vlastní výzkum

Po sloučení daných skupin je rozdělení respondentů do skupin takovéto: 0 – 4 podřízených 58 % (absolutní počet 104), 5 a více podřízených 42 % (absolutní počet 75), N=179.

Graf 11 Popis vzorku dle kritéria: Hodnost



Zdroj: vlastní výzkum

9.5. Výsledky výzkumu

Jednotlivé níže uvedené výsledky byly získány vyhodnocením anonymního dotazníkového šetření. Jednotlivé odpovědi od konkrétních respondentů byly zaznamenány do programu Microsoft Excel a odtud importovány do statistického programu Statistica. V tomto programu byly číselné odpovědi překódovány do slovních hesel. Dále byly použity funkce základní statistiky (T-testy a kontingenční tabulky). K zjištění statistické významnosti byl využit Pearsonův & M-V chí-kvadrát. Pro větší přehlednost a názornost byla takto získaná data a výsledky zobrazeny v grafech.

9.5.1. Co se Vám vybaví pod pojmem leadership?

Tato otázka byla zvolena jako „zahřívací“, pro uvedení do problému a zjištění znalostí respondenta z oblasti leadershipu. Vybrané odpovědi jsou citovány níže.

„Člověk, který má přirozenou autoritu, dokáže s lidmi jednat jako se sobě rovnými, nemachruje, nepředvádí se, je v daném oboru odborníkem a svým podřízeným dokáže poradit a řeší s nimi problémy týkající se jejich práce.“

„Schopnost být schopen někoho vést, dát vizi, nasměrovat za účelem efektivnějšího dosažení výsledků, ale rovněž i přesvědčit názorově tak, aby vedení samotné bylo vnímáno pozitivně. Motivovat. Současně mít odpovědnost a nést následky za vlastní rozhodnutí a případná selhání podřízených.“

„Vlastně řízení firmy, ale spíše pomocí přirozené autority, pozitivní naladění k pracovním výkonům a stimulace pracovníků k osobnímu zainteresování na plnění úkolů.“

„Schopnost vést lidi, pomáhat jim dosahovat jejich stanovených cílů, umět je motivovat, dokázat jim naslouchat a pochopit.“

„Schopnost vést své podřízené k dosažení zadaných cílů. Jedná o celý komplex vlastností správného velitele a dle mého názoru kromě vlastností vedoucího je to i propracovaný systém jak kvalitně naučit vést a motivovat podřízené. Jedná se i osobní vzor velitele.“

„Vedení je součástí řízení a je to v podstatě schopnost přesvědčit a přimět lidi, aby plnili úkoly a bylo dosaženo plánovaných cílů. Jde především o správnou stimulaci a motivaci, nejen pouhé vydávání rozkazů, protože vedoucí (velitel) pokud neumí své podřízené motivovat, stimulovat a přesvědčit, tak se uchyluje pouze k autoritativnímu stylu řízení.“

„Myslím, že umění vést lidí je jedna z nejtěžších disciplín, na kterou se v armádě neklade žádný důraz a stále převládá udílení rozkazů a jejich stoprocentní vykonání. Vedení lidí charismatickým, morálním a spravedlivým člověkem. Tato dovednost se dá naučit.“

„V AČR prázdný pojem kolem, kterého se chodí jako kolem horké kaše a každý se bojí tuto problematiku nakousnout. Jinak proces sociálního ovlivňování, při kterém může jedinec požádat o pomoc a podporovat ostatní při společném plnění úkolu.“

„Umění práce s lidmi. Znalost lidských povah, umění nacházet slabé a silné stránky a ty u jednotlivců využívat k plnění úkolu celku nebo týmu. Leadership je též umění motivovat lidi, udržet jejich zájem a vlastní kredit jako velitele. Vést lidi je poměrně náročná činnost, která vyžaduje, aby zejména člověk sám byl schopný vést sám sebe a na úkoly přesahující své fyzické schopnosti využíval právě lidské zdroje, které má k dispozici. Rozdělení úkolu podle náročnosti, časový harmonogram a v neposlední řadě schopnost účinně a jasně komunikovat s lidmi. Není nic horšího, když má člověk dělat něco čemu nevěří nebo nechápe. Úlohou Leadera je vidět dál a myslet jinak než management. Ten je od toho, aby tyto vize naplnil.“

„Určitě víc, než prosté vedení lidí. Na jednu stranu vůle a schopnost být vůdcem a být jako vůdce přijímán okolím. Na stranu druhou možná poněkud „módní“ pojem, pod kterým vnímám hodnoty potřebné pro vedení lidí do boje, v americké pojetí tedy loajalita/vlastenectví, smysl pro povinnost, respekt, obětavost, skromnost/nezištnost, čestnost/poctivost, odvaha.“

„Soubor schopností, znalostí a dovedností velitele k efektivnímu řízení, motivaci a vedení podřízených vojáků. Leadership není založen pouze na principu vydávání úkolů, ale zahrnuje i lidský přístup s dodržováním etických zásad a moderní manažerské metody na základě jasně stanovených pravidel a profesionálního přístupu.“

„Vybaví se mi americký generál. Proč? Jednoduše proto, že při svých studiích v USA, kdy jsem mimo jiné studoval i tento předmět, jsem viděl, jak je důležité velitele pro vedení lidí připravovat, jak je vybírat a jak pouze ti nejlepší „lídři“ mají veškeré odborné i morální právo postupovat na stupíncích velení, byl Právě americký generál výsledkem takové přípravy. Je to tedy plně připravený „vůdce“, který je schopen motivovat a strhávat lidi pro plnění úkolů. Zpravidla se nejedná o schopnost uplatnitelnou pouze ve vojenství, ale ve všech oblastech společenských činností.“

„To, že lidé jsou lidmi (živými bytostmi) a ne stroje a podle toho je třeba s nimi zacházet, pracovat s nimi, být jim nápomocen a ochoten jim naslouchat, na druhé straně je

motivovat k lepší práci a samotnou práci jim přidělovat dle jejich schopností a sil, za což jim náleží i patřičná odměna. “

Obecně se dá konstatovat, že jen malá část odpovídajících chápe leadership jako samostatnou oblast v práci s lidmi a při vedení organizace. Drtivá většina chápe leadership jako část managementu, ačkoliv dynamika prostředí jasně vymezuje leadership a management jako dvě na sobě nezávislé a vzájemně se doplňující se oblasti. Přičemž management se používá při řízení věcí, kdežto právě leadership při práci (vedení) s lidmi.

9.5.2. Vidíte rozdíl mezi managementem a leadershipem?

Tato otázka byla zvolena z důvodu zjištění odborné znalosti respondentů, zda jsou schopni rozlišit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy, či vnímají jeden z nich (leadership) spíše jako doplněk druhého (management). Vybrané odpovědi jsou citovány níže.

„Podle mého názoru je řízení lidí čistě profesionální vztah mezi nadřízeným a podřízeným, naopak vedení lidí vychází z hlubšího vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Nejedná se zde pouze o „papírovou“ autoritu, ale také o obdiv nadřízeného, který mě dokáže správně vést.“

„Zásadní rozdíl. Řídit se má auto. Vést znamená komplexní práci vedoucího pracovníka.“

„Management je zaměřen na skutečné fyzické prostředky k plnění úkolů jako například pracovní síla, náklady, výdaje, infrastruktura. Leadership je spíše ovlivňování podřízených pracovníků emocionálně, kreativním přístupem, správnou motivací.“

„Vedení lidí vidím spíše jako přímou komunikaci s lidmi, osobní přístup (např. i znalost osobní situace podřízeného), řízení lidí naproti tomu vidím jako řízení člověka, jako prvku, shora, nakládání se zaměstnancem jako s materiálem (v dobrém smyslu). Řízení mnoha lidí neumožňuje reálně úplnou přímou znalost podřízených (velitelé vyšších celků).“

„Myslím si, že se management a leadership v ideálním případě prolínají.“

„Management je spíše technicky zaměřený na správu a řízení, leadership usiluje m. j. o vzdělávání a výchovu lidí, je lépe obeznámen se zázemím a např. životními podmínkami svěřených lidí.“

„Management je ustálený proces zahrnující plánování, organizování, vedení a řízení lidí a kontrolu. Kdežto Leadership je specifickým výňatkem vedení lidí, který určuje jakým způsobem vést lidi k dosažení společných cílů.“

„Rozdíl samozřejmě je, ale slouží spíše pro akademické účely. V praxi nemá význam provádět leadership separovaně od managementu a naopak. Navíc je to nemožné, protože se jedná o spojené nádoby, resp. pohled na jednu pracovní činnost ze dvou úhlů.“

„Management je spíše technická, procesní záležitost – jde o racionální působení. Řídit lidi je zpravidla funkce, pozice ve firmě atd. Leadership je spíše o chování, emocích, vést lidi může v zásadě kdokoli, nejenom manažer.“

„Asi záleží na přístupu. Management zahrnuje i vedení lidí jako jednu ze základních funkcí managementu. Vnímám-li ale leadership jako poněkud vyšší pojem zahrnující především sociální (meta) kompetence umožňující získávat ostatní pro dosahování stanovených cílů, pak je leadership určitou nadstavbou managementu a leader pak představuje vyšší kvalitu než tradičně pojímaný manažer. Leader pak není pouhým vedoucí pracovníkem, ale skutečným vůdcem.“

„Myslím si, že skutečný leadership je pokročilejší formou řízení lidí v různých oblastech života, je přirozenější, než management, i když zde velmi záleží na osobě vedoucího, proto se tyto dva pojmy často prolínají – je mezi nimi tenká hranice.“

„Vedení lidí vnímám jako dílčí činnost managementu, která klade důraz na interakci mezi vedoucím a zaměstnancem s cílem využít vhodných přístupů vedoucího s ohledem na osobnost zaměstnance k dosažení cíle a pokouší se odstranit „třecí“ plochy, které narušují efektivní plnění úkolů.“

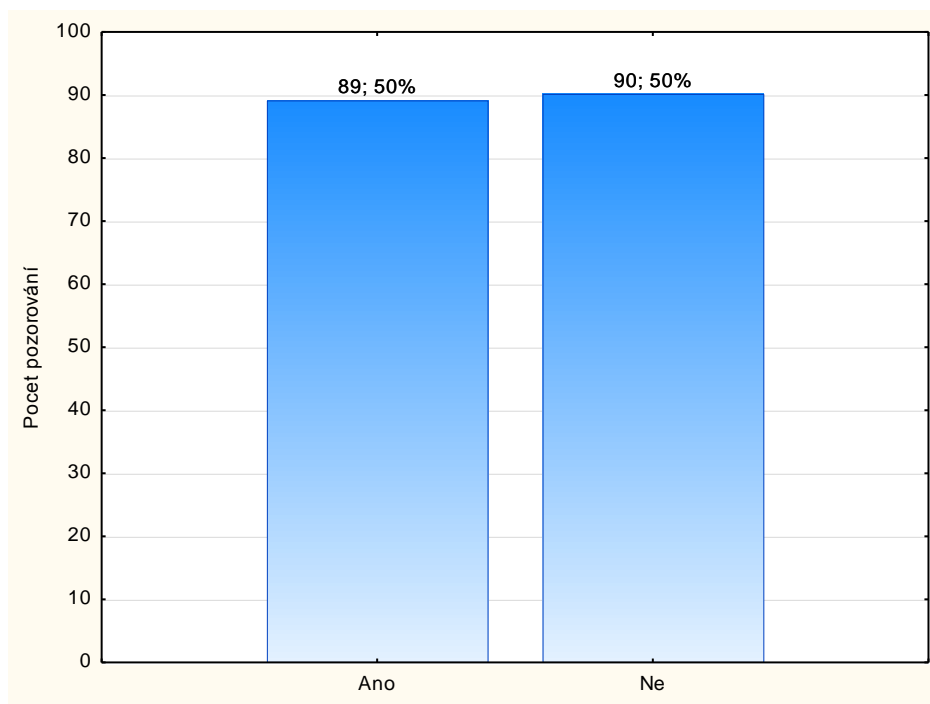
„Vidím absolutní rozdíl. Základ spočívá v tom, že manažer musí dělat věci dobře a leader musí dělat dobré věci. Tedy manažer organizuje procesy, tak aby se věc zdařila, zatímco lídr strhává chod procesu tak, aby všichni zúčastnění svou vlastní vůlí, úsilím a zapálením pracovali na tom, aby se věc zdařila.“

Stejně tak jako při odpovědích na první otázku vnímá drtivá většina leadership (vedení lidí) jako podoblast managementu. Pouze malá část respondentů je schopná odlišit leadership a management jako dvě rozdílné, vzájemně nezávislé, avšak navzájem se doplňující oblasti činnosti organizace.

9.5.3. Četl/a jste někdy nějakou publikaci týkající se vedení lidí?

Otázka zjišťovala odborné znalosti respondentů a dále sebrala nejčastěji čtené tituly z oblasti vedení lidí.

Graf 12 Četl/a jste někdy nějakou publikaci týkající se vedení lidí (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

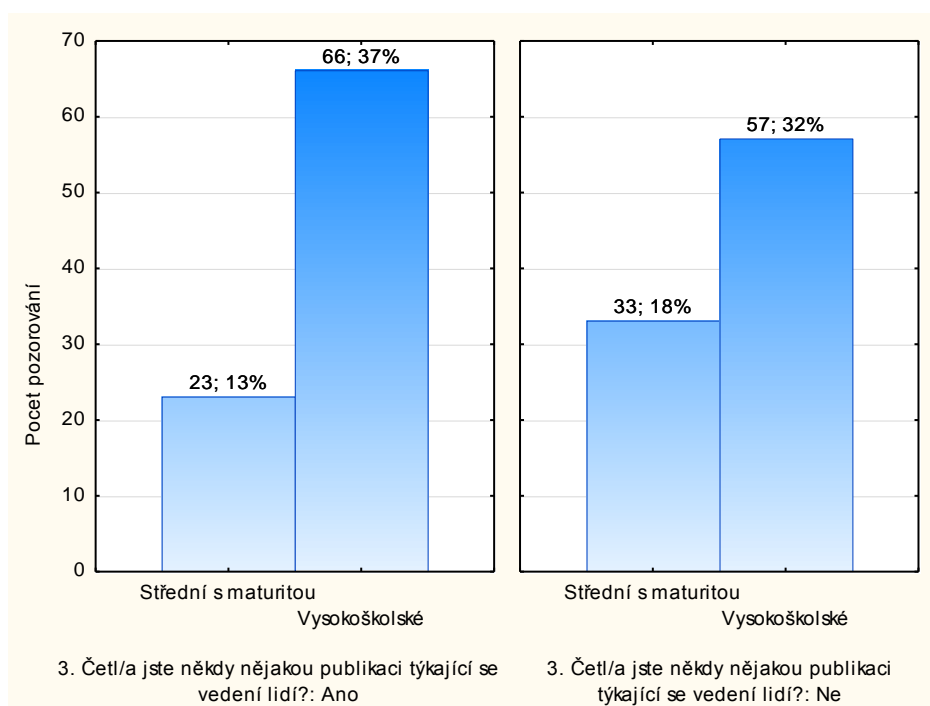
Z uvedeného grafu lze vyčíst, že 50 % (absolutní počet 89) publikaci týkající se vedení lidí četlo a 50 % (absolutní počet 90) nečetlo, N=179. Zajímavý pohled na tuto otázku může být i z hlediska vzdělání, zda dané publikace čtou spíše vysokoškoláci či nikoliv.

Kontingenční tabulka 1 Četl/a jste někdy nějakou publikaci týkající se vedení lidí podle vzdělání

	3. Četl/a jste někdy nějakou publikaci týkající se vedení lidí?	Vzdělání (Střední s maturitou)	Vzdělání (Vysokoškolské)	Řádk. (součty)
Četnost	Ano	23	66	89
Sloupc. četn.		41,07%	53,66%	
Řádk. četn.		25,84%	74,16%	
Celková četn.		12,85%	36,87%	49,72%
Četnost	Ne	33	57	90
Sloupc. četn.		58,93%	46,34%	
Řádk. četn.		36,67%	63,33%	
Celková četn.		18,44%	31,84%	50,28%
Četnost	Vš.skup.	56	123	179
Celková četn.		31,28%	68,72%	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13 Četl/a jste někdy nějakou publikaci týkající se vedení lidí podle vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného vyplývá, že vzdělání nemá na to, zda respondent četl či nečetl nějaký titul týkající se vedení lidí, vliv. Pearsonův chí kvadrát: 2,438 a $p=0,118$, $N=179$, při čemž za

statisticky významnou je považována hodnota $p < 0,05$. Získaná data tak nejsou hodnocena jako statisticky významná.

9.5.4. Jaké charakterové vlastnosti jsou, podle Vašeho názoru, u velitele nejdůležitější?

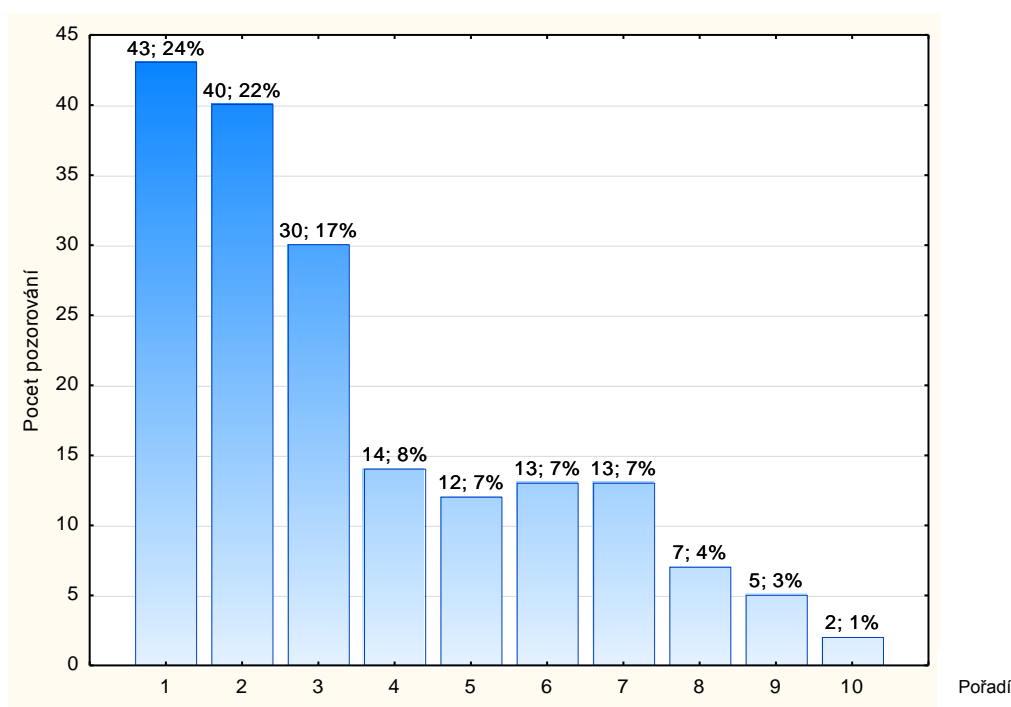
Cílem otázky bylo zjistit vlastnosti vedoucího (leadera, velitele), které jsou podle respondentů důležité, a je nutné, aby jimi jejich nadřízený disponoval. Na základě získaných odpovědí bylo vybráno 5 nejdůležitějších vlastností, které byly dále zkoumány v závislosti na počtu pracovníků, kteří daní respondenti mají ve své podřízenosti. Jedná se o tyto vlastnosti: Spravedlivost, Důvěryhodnost, Slušné chování a taktnost, Poctivost, Čest.

Tabulka četností 1 **Spravedlivost** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	43	43	16,731	16,731
2	40	83	15,564	32,295
3	30	113	11,673	43,968
4	14	127	5,447	49,416
5	12	139	4,669	54,085
6	13	152	5,058	59,144
7	13	165	5,058	64,202
8	7	172	2,723	66,926
9	5	177	1,945	68,871
10	2	179	0,778	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14 Spravedlivost (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

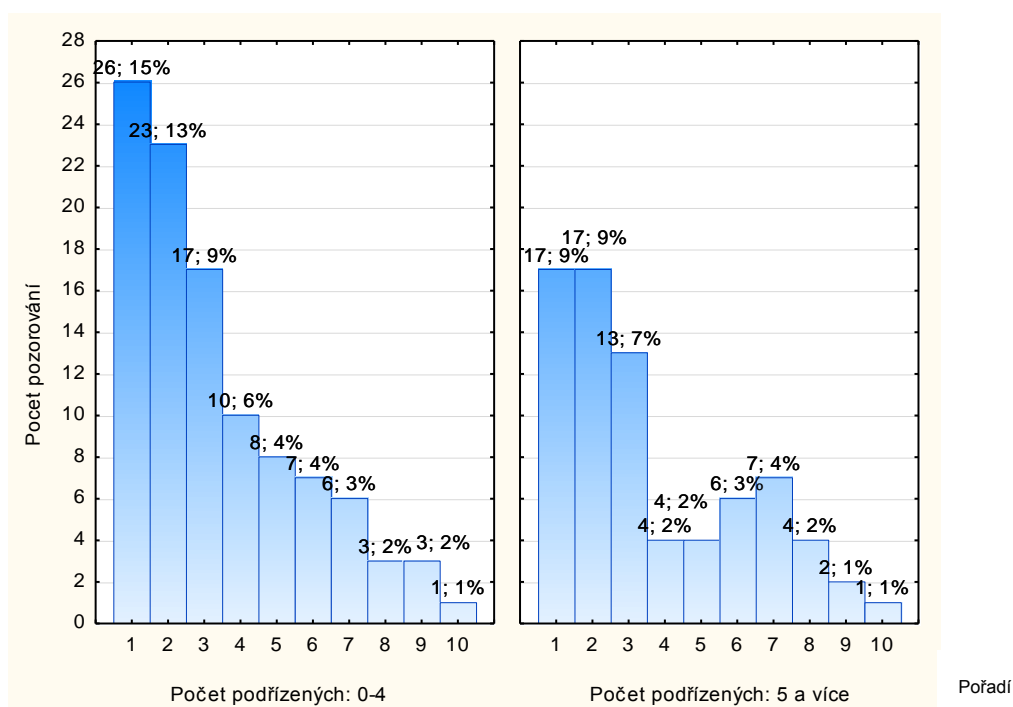
Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro vlastnost Spravedlivost je 3,458, který je nejnižší pro všechny vlastnosti, N=179. Nejvíce krát byla Spravedlivost také zvolena jako nejdůležitější vlastnost, celkem v 43 případech (23 %). Proto je Spravedlivost hodnocena jako nejdůležitější vlastnost, kterou by měl leader disponovat.

T-test 1 Spravedlivost podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
4.6 Spravedlivost	3,346	3,613	-0,737	177	0,461	104	75	2,305	2,503

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15 Spravedlivost podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

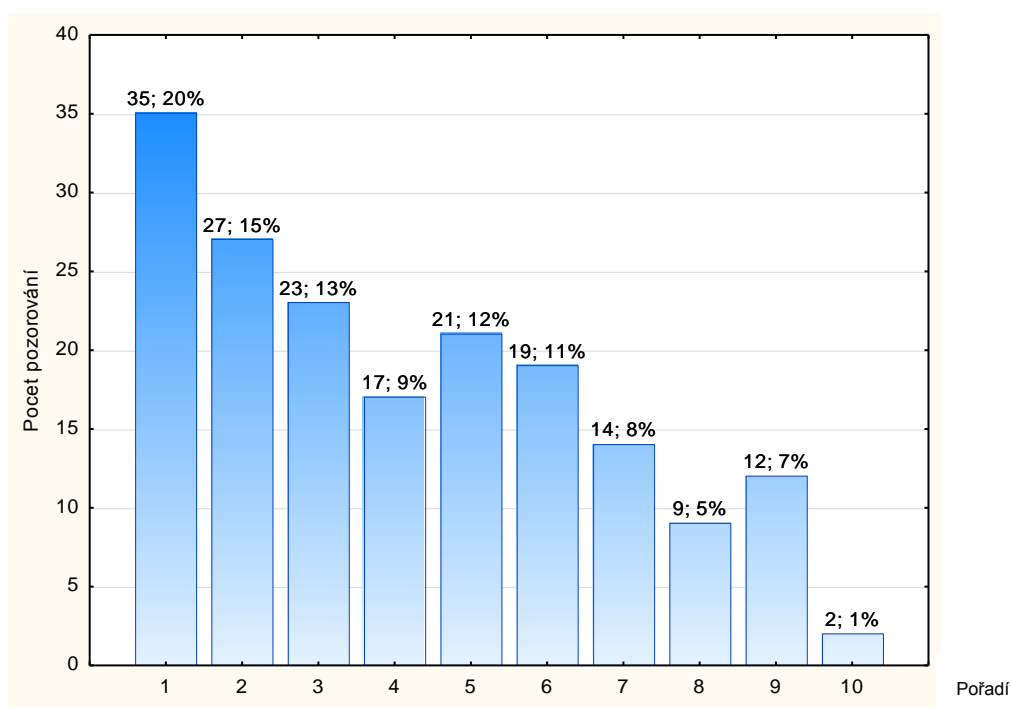
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízených a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,461$, $N=179$). Pro obě skupiny byla spravedlivost hodnocena jako nejdůležitější vlastnost.

Tabulka četností 2 **Důvěryhodnost** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	35	35	13,618	13,618
2	27	62	10,505	24,124
3	23	85	8,949	33,073
4	17	102	6,614	39,688
5	21	123	8,171	47,859
6	19	142	7,393	55,252
7	14	156	5,447	60,700
8	9	165	3,501	64,202
9	12	177	4,669	68,871
10	2	179	0,778	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15 Důvěryhodnost (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

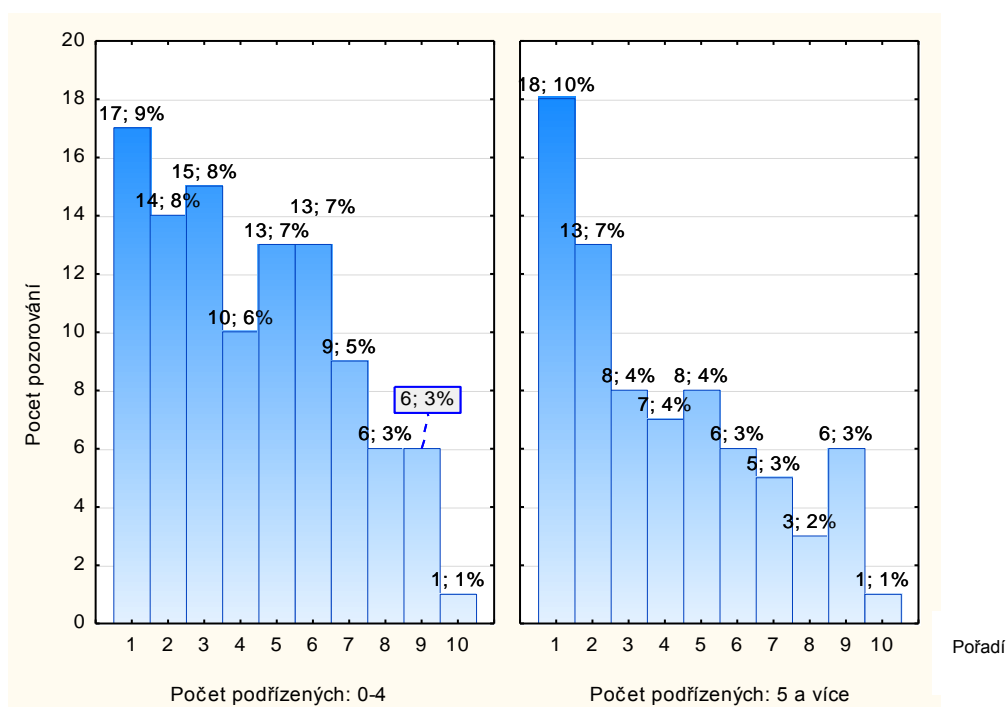
Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro vlastnost Důvěryhodnost je 4,150, který je druhý nejnižší pro všechny vlastnosti, N=179. Proto zaujímá Důvěryhodnost druhou příčku v pořadí důležitosti vlastností, kterými by měl leader disponovat.

T-test 2 Důvěryhodnost podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
4.9 Důvěryhodnost	4,307	3,933	0,959	177	0,338	104	75	2,496	2,682

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 16 Důvěryhodnost podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

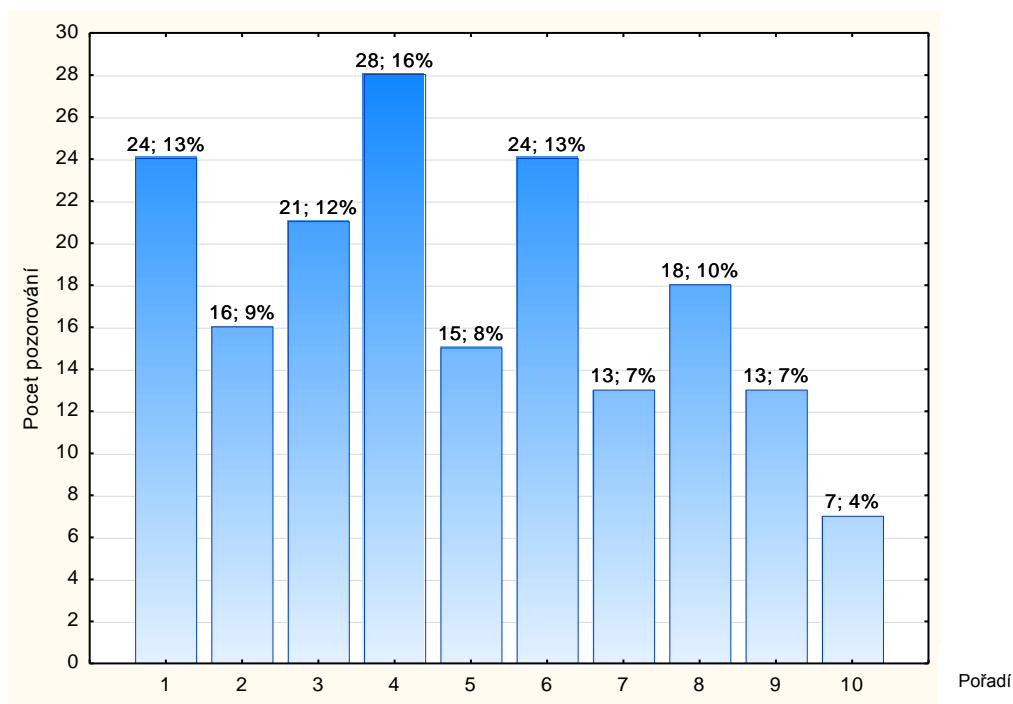
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízených a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,338766$). Pro obě skupiny byla spravedlivost hodnocena jako druhá nejdůležitější vlastnost.

Tabulka četností 3 **Slušné chování a taktnost** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	24	24	9,338	9,338
2	16	40	6,225	15,564
3	21	61	8,171	23,735
4	28	89	10,894	34,630
5	15	104	5,836	40,466
6	24	128	9,338	49,805
7	13	141	5,058	54,863
8	18	159	7,003	61,867
9	13	172	5,058	66,926
10	7	179	2,723	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 17 Slušné chování a taktnost (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

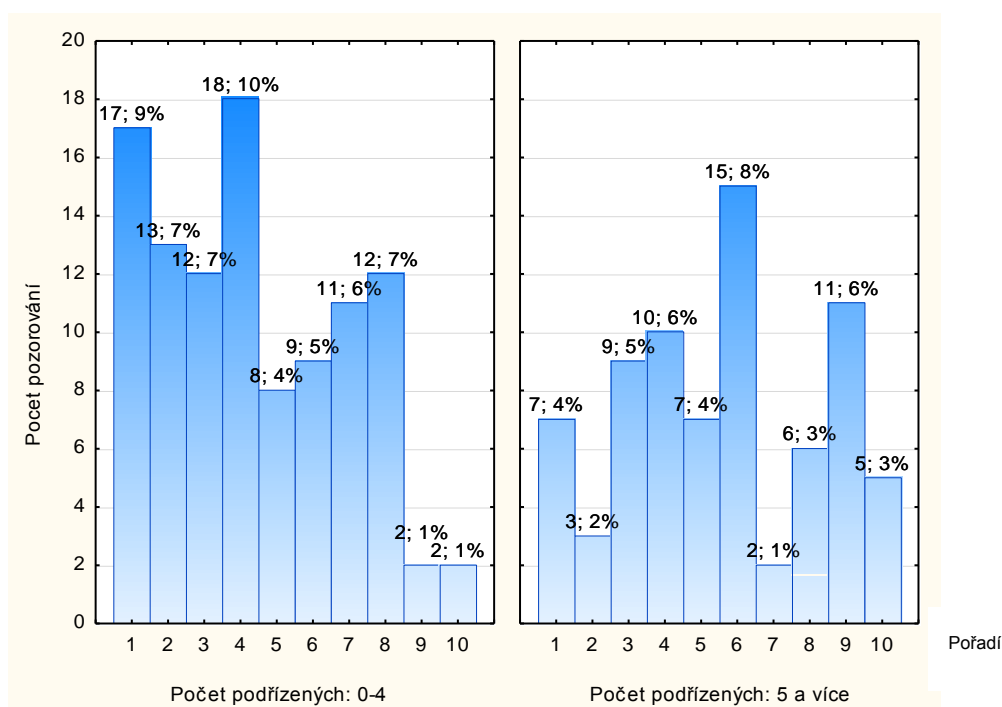
Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro vlastnost Slušné chování a taktnost je 4,871, který je třetí nejnižší pro všechny vlastnosti, N=179. Proto zaujímá Slušné chování a taktnost třetí příčku v pořadí důležitosti vlastností, kterými by měl leader disponovat.

T-test 3 Slušné chování a taktnost podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
4.3 Slušné chování	4,384	5,546	-2,947	177	0,003	104	75	2,528	2,702

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 18 Slušné chování a taktnost podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

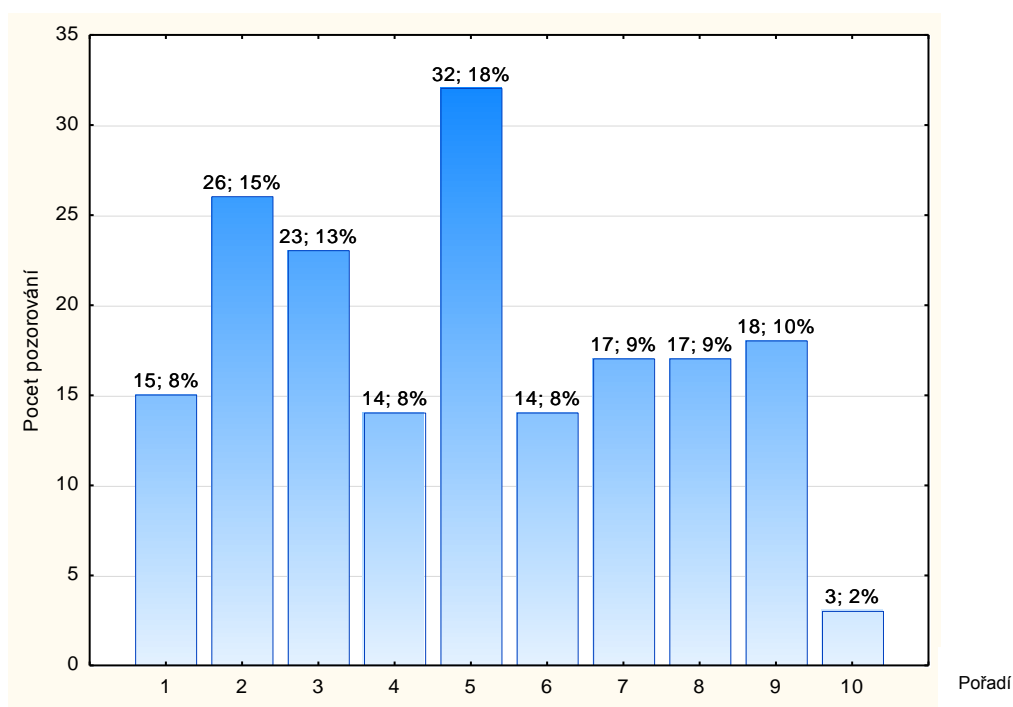
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízených a 5 a více podřízených je statisticky významný ($p=0,003$, $N=179$). Průměr v důležitosti pro skupiny s počtem podřízených do 4 činil 4,384, pro skupiny s více než pěti podřízenými činil 5,546.

Tabulka četností 4 **Poctivost** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	15	15	5,836	5,836
2	26	41	10,116	15,953
3	23	64	8,949	24,902
4	14	78	5,447	30,350
5	32	110	12,451	42,801
6	14	124	5,447	48,249
7	17	141	6,614	54,863
8	17	158	6,614	61,478
9	18	176	7,003	68,482
10	3	179	1,167	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 19 Poctivost (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

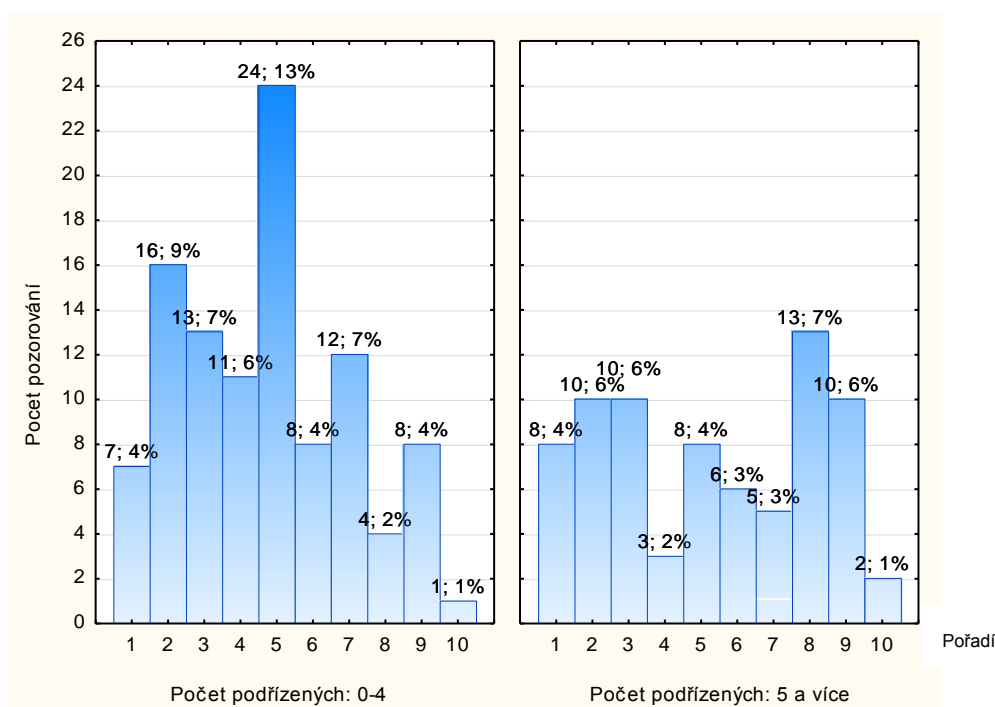
Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro vlastnost Poctivost je 4,932, který je čtvrtý nejnižší pro všechny vlastnosti, N=179. Proto zaujímá Poctivost čtvrtou příčku v pořadí důležitosti vlastností, kterými by měl leader disponovat.

T-test 4 Poctivost podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.pla t (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
4.1 Poctivost	4,692	5,266	-1,479	177	0,140	104	75	2,319	2,867

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 20 Poctivost podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

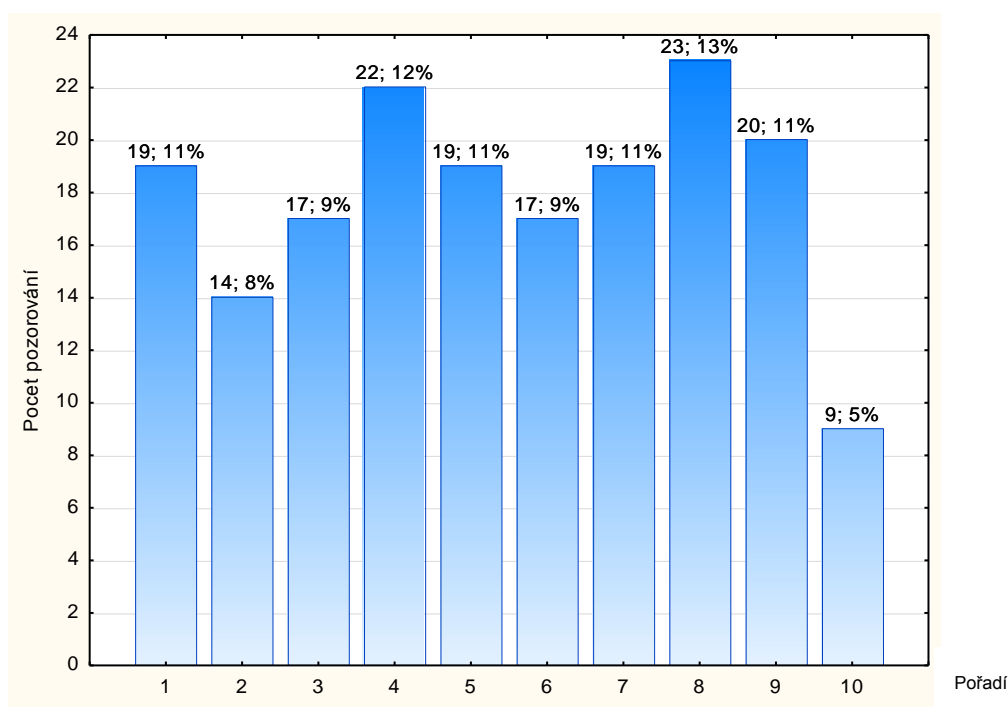
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízených a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,140$, $N=179$). Pro obě skupiny byla poctivost hodnocena jako čtvrtá nejdůležitější vlastnost.

Tabulka četností 5 **Čest** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	19	19	7,393	7,393
2	14	33	5,447	12,840
3	17	50	6,614	19,455
4	22	72	8,560	28,015
5	19	91	7,393	35,408
6	17	108	6,614	42,023
7	19	127	7,393	49,416
8	23	150	8,949	58,365
9	20	170	7,782	66,147
10	9	179	3,501	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21 Čest (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

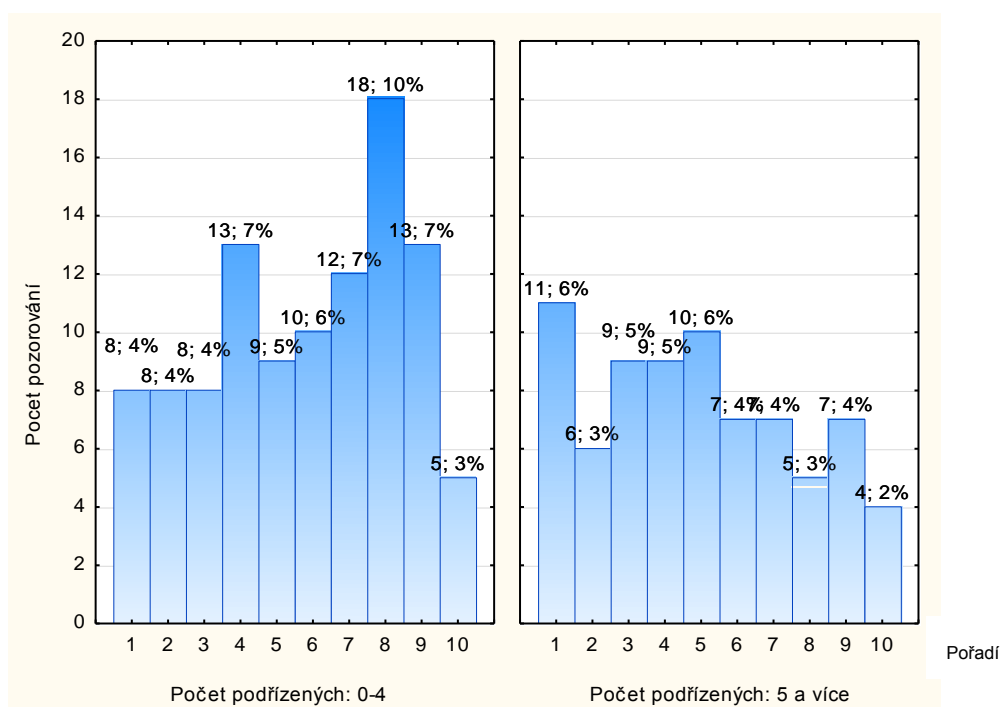
Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro vlastnost Čest je 5,418, který je pátý nejnížší pro všechny vlastnosti, N=179. Proto je Čest hodnocena jako pátá nejdůležitější vlastnost, kterou by měl leader disponovat.

T-test 5 Čest podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat. (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
4.10 Čest	5,769	4,933	2,033	177	0,043	104	75	2,673	2,767

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22 Čest podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízených a 5 a více podřízených je statisticky významný ($p=0,043$, $N=179$). Průměr v důležitosti pro skupiny s počtem podřízených do 4 činil 5,769, pro skupiny s více než pěti podřízenými činil 4,933.

9.5.5. Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měl mít Váš velitel?

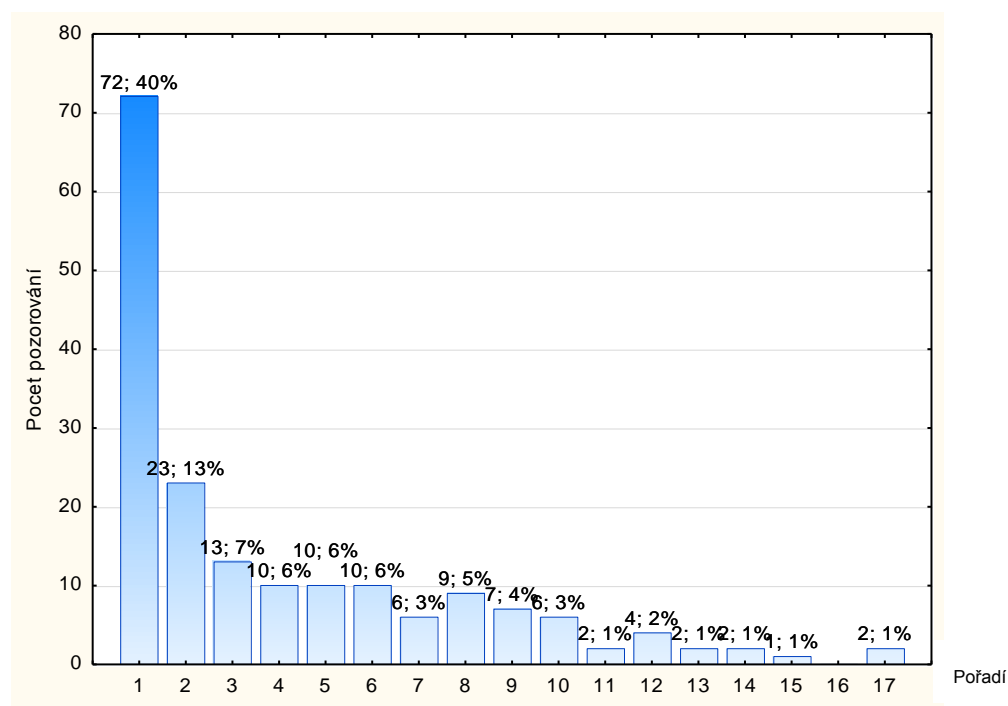
Cílem otázky bylo zjistit znalosti, schopnosti a dovednosti vedoucího (leadera, velitele), které jsou podle respondentů důležité, a je nutné, aby jimi jejich nadřízený disponoval. Na základě získaných odpovědí bylo vybráno 5 nejdůležitějších znalostí, schopností a dovedností, které byly dále zkoumány v závislosti na počtu pracovníků, kteří daní respondenti mají ve své podřízenosti. Jedná se o tyto znalosti, schopnosti a dovednosti: Vedení lidí, Odborné znalosti, Motivování, Jít příkladem, Komunikace.

Tabulka četností 6 **Vedení lidí** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	72	72	28,015	28,015
2	23	95	8,949	36,965
3	13	108	5,058	42,023
4	10	118	3,891	45,914
5	10	128	3,891	49,805
6	10	138	3,891	53,696
7	6	144	2,334	56,031
8	9	153	3,501	59,533
9	7	160	2,723	62,256
10	6	166	2,334	64,591
11	2	168	0,778	65,369
12	4	172	1,556	66,926
13	2	174	0,778	67,704
14	2	176	0,778	68,482
15	1	177	0,389	68,871
17	2	179	0,778	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 23 Vedení lidí (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro schopnost Vedení lidí je 4,005, který je nejnižší pro všechny vlastnosti, N=179. Nejvíce krát bylo také Vedení lidí

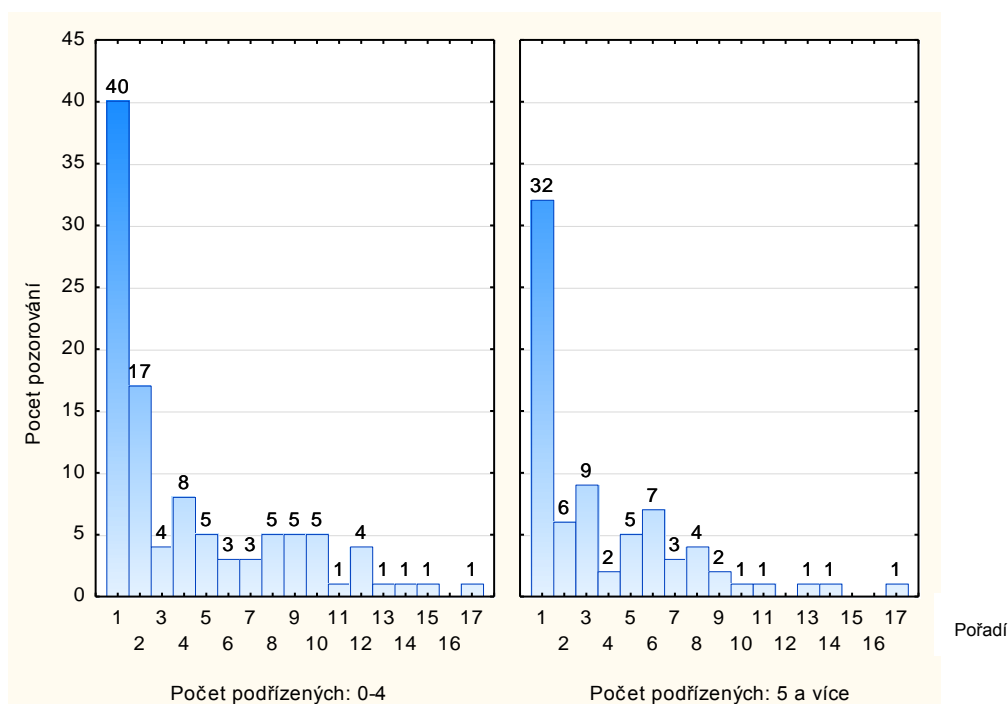
zvoleno jako nejdůležitější vlastnost, celkem v 72 případech (40 %). Proto je Vedení lidí hodnoceno jako nejdůležitější schopnost, kterou by měl leader disponovat.

T-test 6 Vedení lidí podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.pla t (0-4)	Poč.pla t. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
5.10 Vedení lidí	4,182	3,760	0,733	177	0,464	104	75	3,982	3,536

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 24 Vedení lidí podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

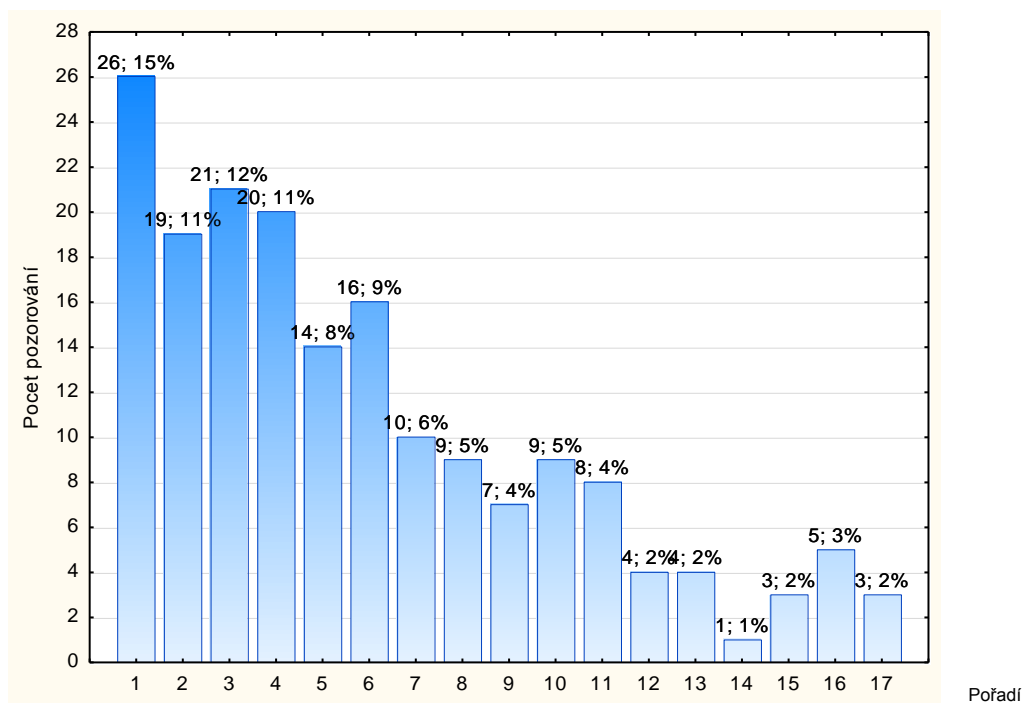
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízených a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,464$, $N=179$). Pro obě skupiny bylo vedení lidí hodnoceno jako nejdůležitější schopnost velitele.

Tabulka četností 7 **Odborné znalosti** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	26	26	10,116	10,116
2	19	45	7,393	17,509
3	21	66	8,171	25,680
4	20	86	7,782	33,463
5	14	100	5,447	38,910
6	16	116	6,225	45,136
7	10	126	3,891	49,027
8	9	135	3,501	52,529
9	7	142	2,723	55,252
10	9	151	3,501	58,754
11	8	159	3,112	61,867
12	4	163	1,556	63,424
13	4	167	1,556	64,980
14	1	168	0,389	65,369
15	3	171	1,167	66,537
16	5	176	1,945	68,482
17	3	179	1,167	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 25 Odborné znalosti (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

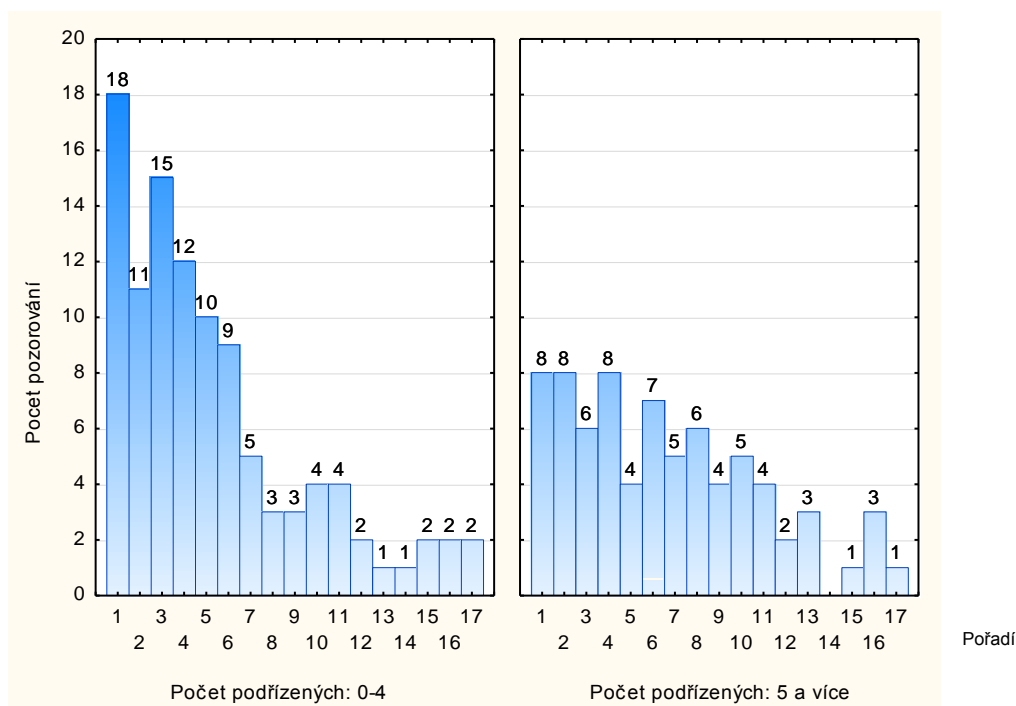
Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro Odborné znalosti je 5,843, který je druhý nejnižší pro všechny znalosti, schopnosti a dovednosti, N=179. Proto jsou Odborné znalosti hodnoceny jako druhá nejdůležitější ze znalostí, schopností nebo dovedností, kterou by měl leader disponovat.

T-test 7 Odborné znalosti podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
5.16 Odborné znalosti	5,326	6,560	-1,935	177	0,054	104	75	4,144	4,287

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 26 Odborné znalosti podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

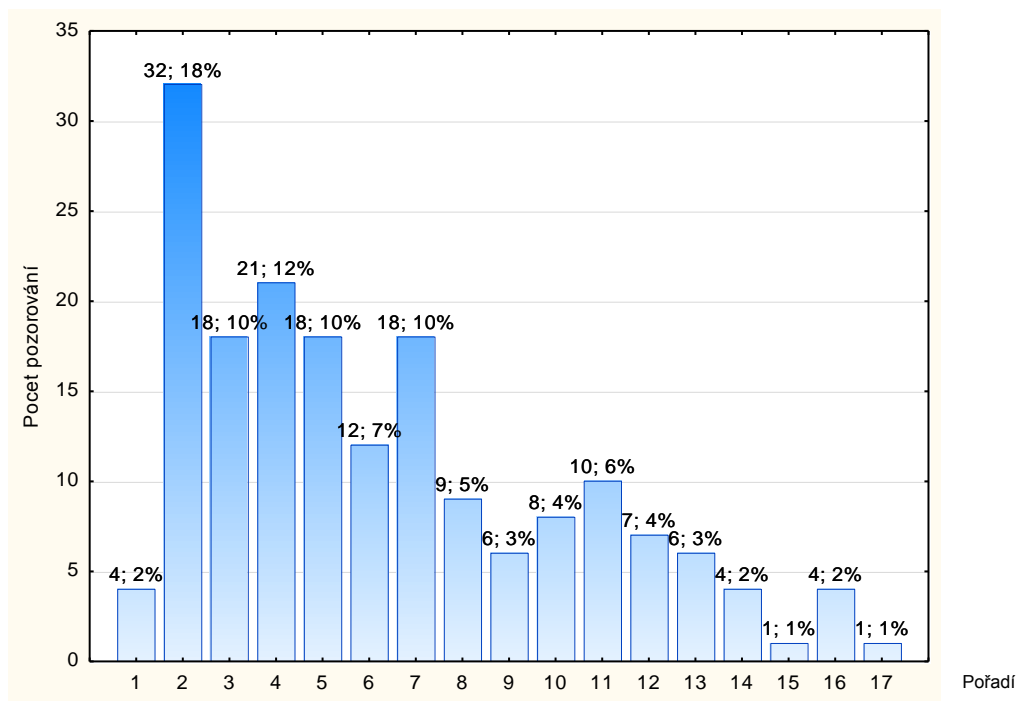
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízení a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,054$). Pro obě skupiny bylo vedení lidí hodnoceno jako druhá nejdůležitější znalost, schopnost nebo dovednost velitele.

Tabulka četností 8 **Motivování** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	4	4	1,556	1,556
2	32	36	12,451	14,007
3	18	54	7,003	21,011
4	21	75	8,171	29,182
5	18	93	7,003	36,186
6	12	105	4,669	40,856
7	18	123	7,003	47,859
8	9	132	3,501	51,361
9	6	138	2,334	53,696
10	8	146	3,112	56,809
11	10	156	3,891	60,700
12	7	163	2,723	63,424
13	6	169	2,334	65,758
14	4	173	1,556	67,315
15	1	174	0,389	67,704
16	4	178	1,556	69,260
17	1	179	0,389	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 27 Motivování (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro schopnost Motivování je 6,279, který je třetí nejnižší pro všechny znalosti, schopnosti a dovednosti, N=179. Proto je

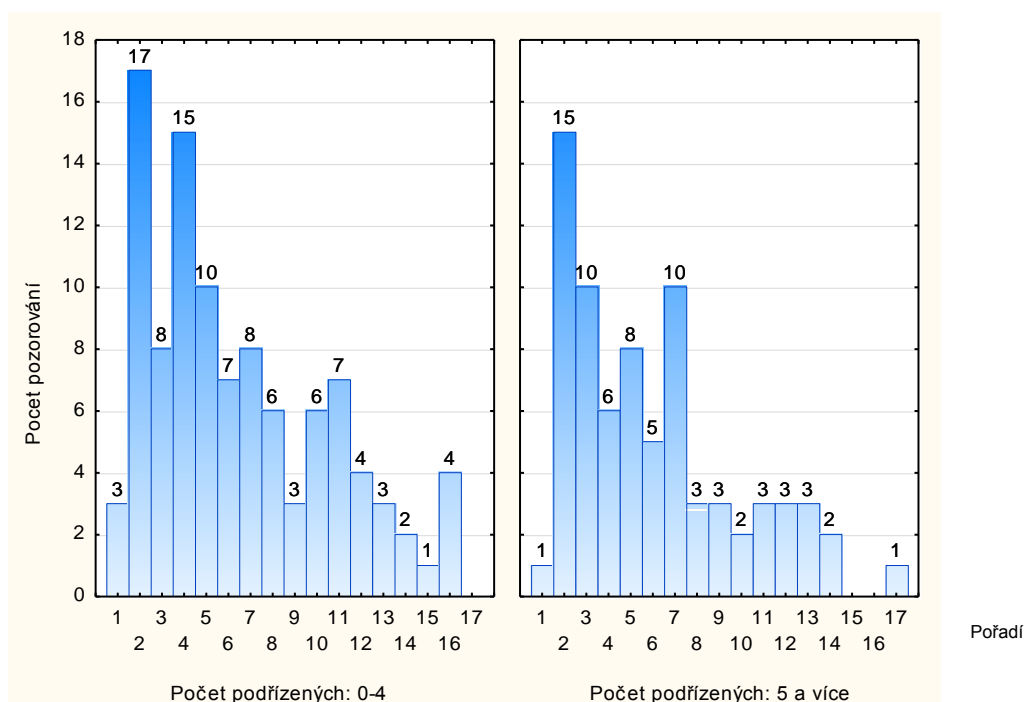
Motivování hodnoceno jako třetí nejdůležitější ze znalostí, schopností a dovedností, kterou by měl leader disponovat.

T-test 8 Motivování podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
5.11 Motivování	6,490	5,986	0,844	177	0,399	104	75	4,055	3,761

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 28 Motivování podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

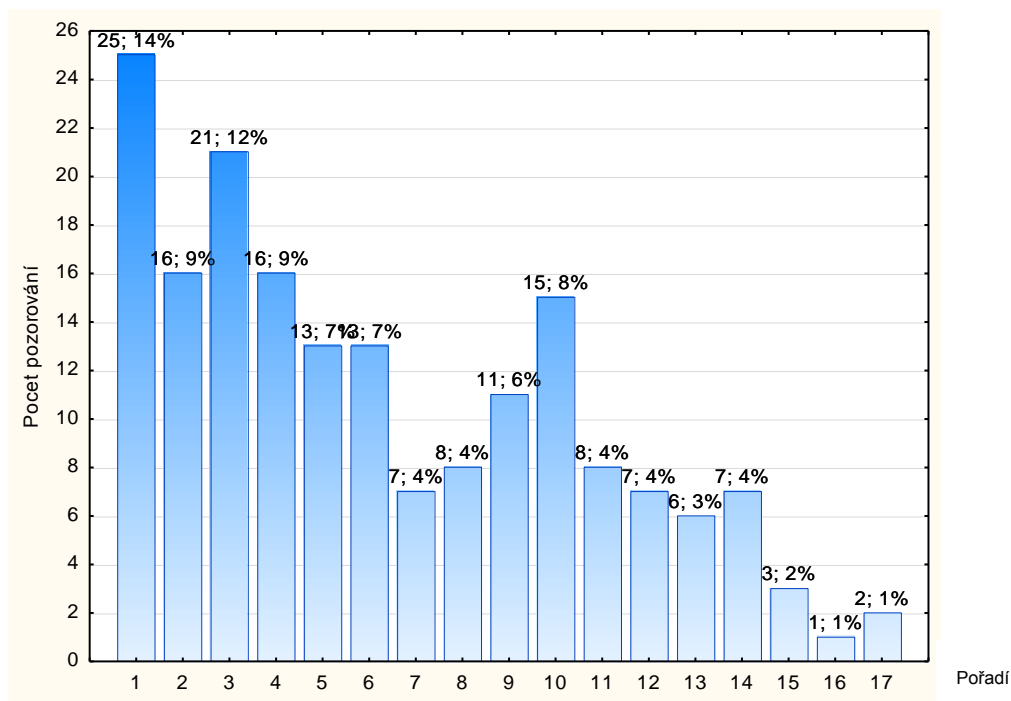
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízení a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,399$, $N=179$). Pro obě skupiny bylo motivování hodnoceno jako třetí nejdůležitější schopnost velitele.

Tabulka četností 9 Jít příkladem (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	25	25	9,727	9,727
2	16	41	6,225	15,953
3	21	62	8,171	24,124
4	16	78	6,225	30,350
5	13	91	5,058	35,408
6	13	104	5,058	40,466
7	7	111	2,723	43,190
8	8	119	3,112	46,303
9	11	130	4,280	50,583
10	15	145	5,836	56,420
11	8	153	3,112	59,533
12	7	160	2,723	62,256
13	6	166	2,334	64,591
14	7	173	2,723	67,315
15	3	176	1,167	68,482
16	1	177	0,389	68,871
17	2	179	0,778	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 29 Jít příkladem (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro schopnost Jít příkladem je 6,324, který je čtvrtý nejnižší pro všechny znalosti, schopnosti a dovednosti, N=179. Proto je

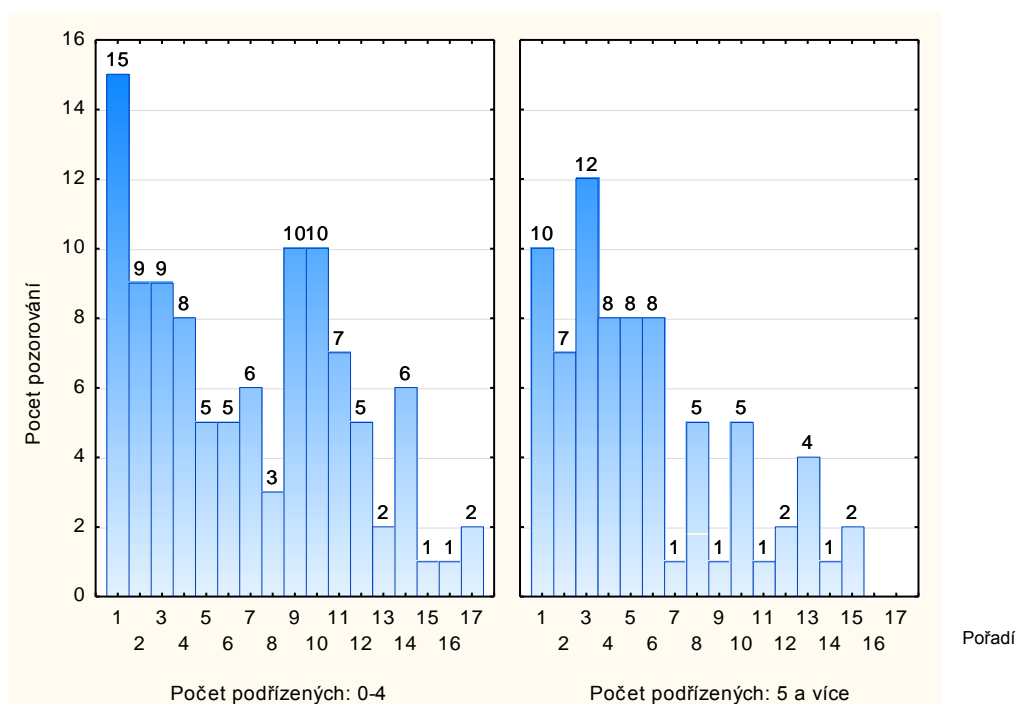
schopnost Jít ostatním příkladem hodnocena jako čtvrtá nejdůležitější ze znalostí, schopností a dovedností, kterou by měl leader disponovat.

T-test 9 Jít příkladem podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
5.12 Jít ostatním příkladem	6,875	5,560	2,038	177	0,042	104	75	4,499	3,898

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 30 Jít příkladem podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

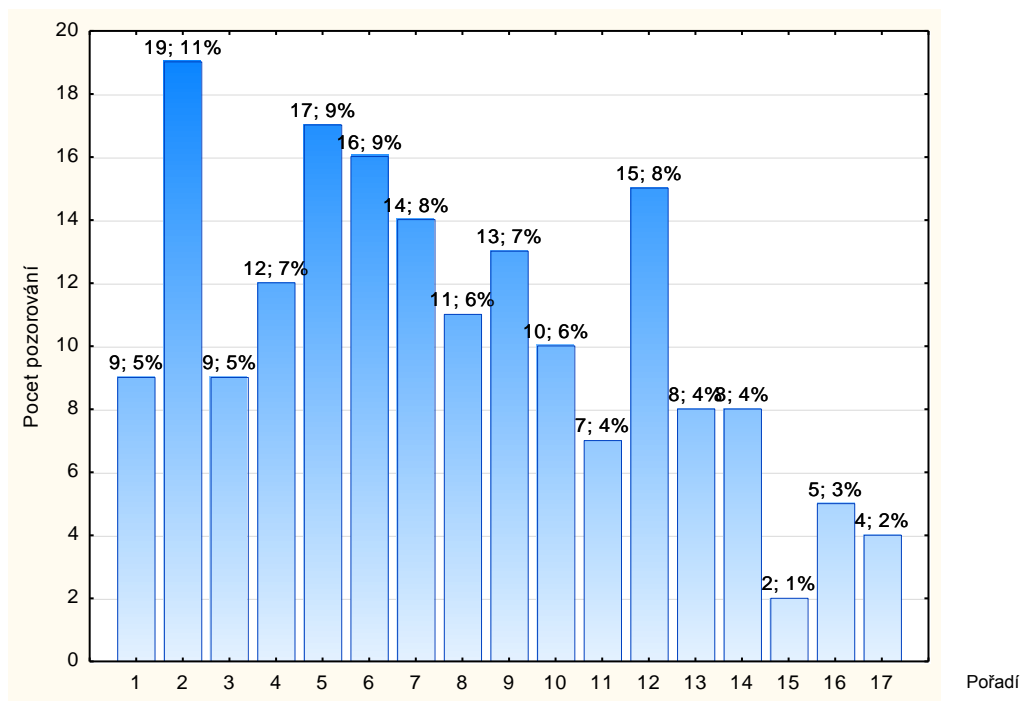
Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízení a 5 a více podřízených je statisticky významný ($p=0,042$, $N=179$). Průměr v důležitosti pro skupiny s počtem podřízených do 4 činil 6,875, pro skupiny s více než pěti podřízenými činil 5,560.

Tabulka četností 10 **Komunikace** (celý vzorek)

Pořadí	Četnost	Kumulativní (četnost)	Rel.četnost	Kumulativní (rel.četnost)
1	9	9	3,501	3,501
2	19	28	7,393	10,894
3	9	37	3,501	14,396
4	12	49	4,669	19,066
5	17	66	6,614	25,680
6	16	82	6,225	31,906
7	14	96	5,447	37,354
8	11	107	4,280	41,634
9	13	120	5,058	46,692
10	10	130	3,891	50,583
11	7	137	2,723	53,307
12	15	152	5,836	59,144
13	8	160	3,112	62,256
14	8	168	3,112	65,369
15	2	170	0,778	66,147
16	5	175	1,945	68,093
17	4	179	1,556	69,649
ChD	78	257	30,350	100,000

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 31 Komunikace (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

Aritmetický průměr ze zvolených pořadí důležitosti pro dovednost Komunikace je 7,581, který je pátý nejnižší pro všechny znalosti, schopnosti a dovednosti, N=179. Proto je

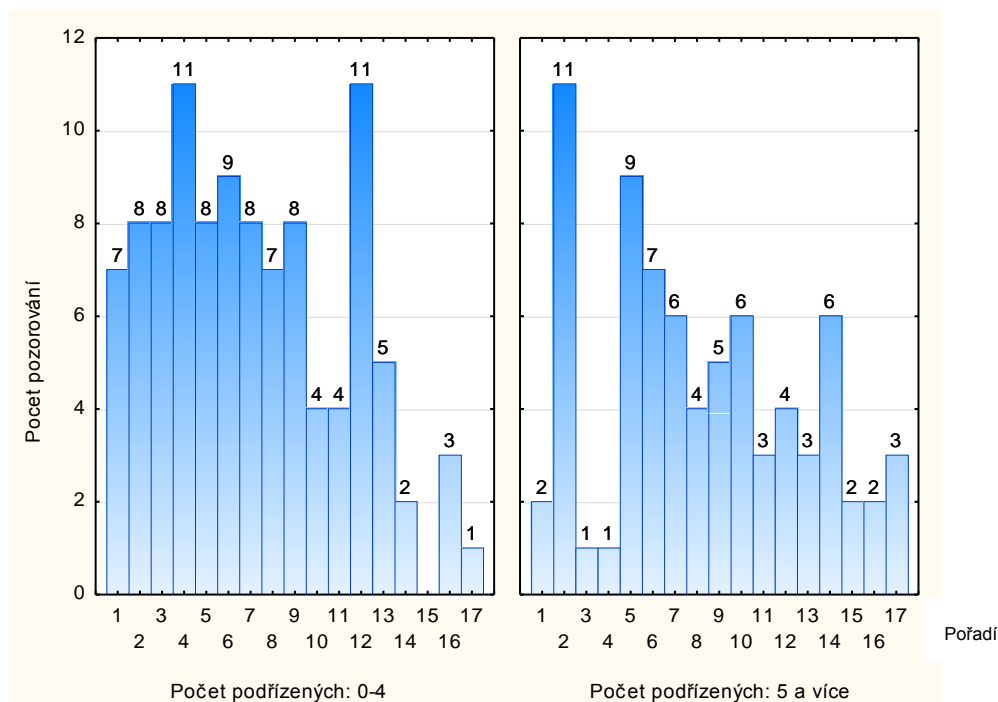
Komunikace hodnocena jako pátá nejdůležitější ze znalostí, schopností a dovedností, kterou by měl leader disponovat.

T-test 10 Komunikace podle počtu podřízených

	Průměr (0-4)	Průměr (5 a více)	t	sv	p	Poč.plat (0-4)	Poč.plat. (5 a více)	Sm.odch. (0-4)	Sm.odch. (5 a více)
5.17 Komunikace	7,144	8,186	-1,598	177	0,111	104	75	4,125	4,543

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 32 Komunikace podle počtu podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

Rozdíl mezi jednotlivými skupinami 0 – 4 podřízení a 5 a více podřízených není statisticky významný ($p=0,111$, $N=179$). Pro obě skupiny je Komunikace hodnocena jako pátá nejdůležitější schopnost velitele.

9.5.6. Jakým hodnotám přepisujete největší váhu?

Cílem otázky bylo zjistit váhy jednotlivých hodnot. Vzniká tak hodnotový žebříček vojenských profesionálů, který by měl být zásadně ovlivněn hodnotami organizace, v které slouží.

Tabulka 6 Hodnotový systém

	Průměr	Pořadí
6.7 Odpovědnost	4,608	1.
6.12 Spravedlnost	4,547	2.
6.8 Důvěryhodnost	4,486	3.
6.13 Poctivost	4,402	4.
6.1 Pravdomluvnost	4,363	5.
6.11 Čest	4,256	6.
6.6 Pomoc druhým	4,027	7.
6.5 Respekt	3,966	8.
6.10 Pevnost v názorech	3,944	9.
6.15 Osobní odvaha	3,837	10.
6.4 Věrnost	3,793	11.
6.3 Loajalita	3,586	12.
6.2 Vlastenectví	3,569	13.
6.9 Nesobecká služba	3,513	14.
6.14 Pokora	3,351	15.

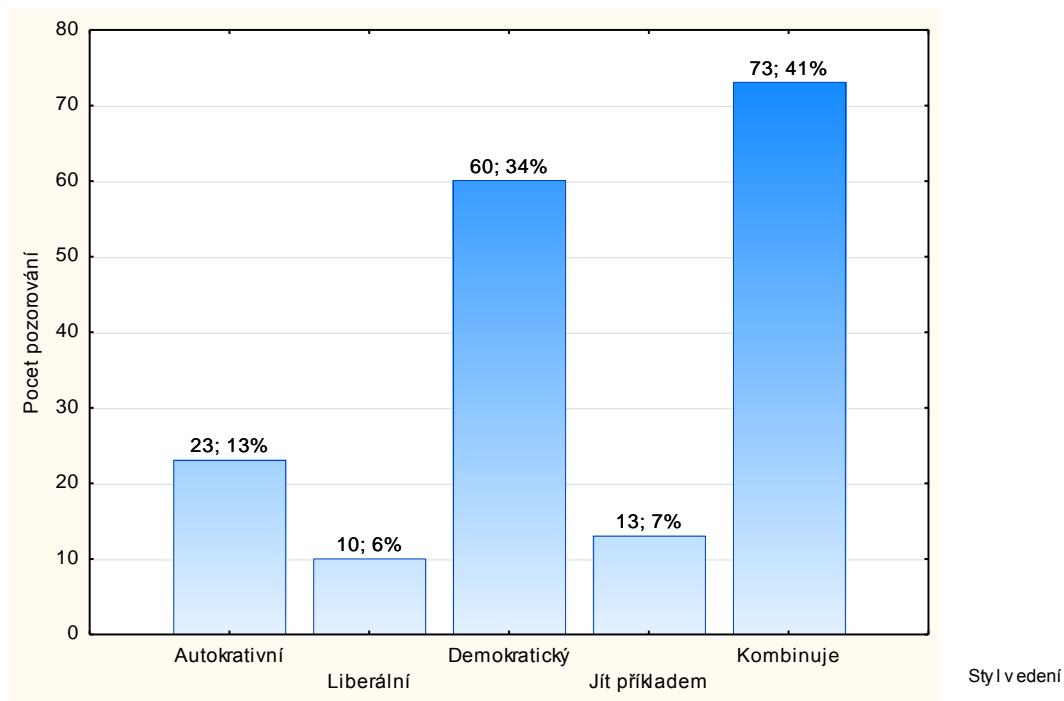
Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedené Tabulky 6 vyplývá, že všechny hodnoty uvedené v dotazníku jsou pro vojenské profesionály spíše důležité, nejdůležitější hodnotou je Odpovědnost a smysl pro povinnost, kterou vahou 5 ohodnotilo 68 % respondentů (absolutní počet 122, N=179).

9.5.7. Jaký styl řízení či vedení převládá u Vašeho velitele?

Cílem otázky bylo zjistit, jaký styl řízení či vedení převládá v tak silně direktivně řízené organizaci, jakou je Armáda České republiky. Dále byla tato otázka zkoumána pro jednotlivé skupiny z hlediska vzdělání a počtu podřízených.

Graf 33 Styl vedení (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

Z celého vzorku respondentů si 41 % (absolutní počet 73) myslí, že jejich nadřízený kombinuje jednotlivé styly vedení lidí tak, jak to vyžaduje aktuální situace, 34 % (absolutní počet 60) považuje styl svého nadřízeného za demokratický, 13 % (absolutní počet 23) za autokratický, 7 % (absolutní počet 13) jde jejich nadřízený příkladem a 6 % (absolutní počet 10) má za nadřízeného spíše liberála, N=179.

Kontingenční tabulka 2 Styl vedení podle vzdělání

	7. Jaký styl řízení či vedení převládá u Vašeho velitele?	Vzdělání (Vyučen, základní, střední s maturitou)	Vzdělání (Vyšší odborné, vysokoškolské)	Řádk. (součty)
Četnost	Autokratický	6	17	23
Sloupc. četn.		10,71%	13,82%	
Řádk. četn.		26,09%	73,91%	
Celková četn.		3,35%	9,50%	12,85%
Četnost	Liberální	3	7	10
Sloupc. četn.		5,36%	5,69%	
Řádk. četn.		30,00%	70,00%	
Celková četn.		1,68%	3,91%	5,59%
Četnost	Demokratický	20	40	60
Sloupc. četn.		35,71%	32,52%	
Řádk. četn.		33,33%	66,67%	
Celková četn.		11,17%	22,35%	33,52%
Četnost	Jít příkladem	5	8	13
Sloupc. četn.		8,93%	6,50%	
Řádk. četn.		38,46%	61,54%	
Celková četn.		2,79%	4,47%	7,26%
Četnost	Kombinuje	22	51	73
Sloupc. četn.		39,29%	41,46%	
Řádk. četn.		30,14%	69,86%	
Celková četn.		12,29%	28,49%	40,78%
Četnost	Vš.skup.	56	123	179
Celková četn.		31,28%	68,72%	

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného vyplývá, že rozdíl mezi odpověďmi skupiny se vzděláním do středního s maturitou a skupiny s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním není statisticky významný ($p=0,942$, $N=179$).

Kontingenční tabulka 3 Styl vedení podle počtu podřízených

	7. Jaký styl řízení či vedení převládá u Vašeho velitele?	Počet podřízených (0-4)	Počet podřízených (5 a více)	Řádk. (součty)
Četnost	Autokratický	12	11	23
Sloupc. četn.		11,54%	14,67%	
Řádk. četn.		52,17%	47,83%	
Celková četn.		6,70%	6,15%	12,85%

Četnost	Liberální	8	2	10
Sloupc. četn.		7,69%	2,67%	
Řádk. četn.		80,00%	20,00%	
Celková četn.		4,47%	1,12%	5,59%
Četnost	Demokratický	35	25	60
Sloupc. četn.		33,65%	33,33%	
Řádk. četn.		58,33%	41,67%	
Celková četn.		19,55%	13,97%	33,52%
Četnost	Jít příkladem	9	4	13
Sloupc. četn.		8,65%	5,33%	
Řádk. četn.		69,23%	30,77%	
Celková četn.		5,03%	2,23%	7,26%
Četnost	Kombinuje	40	33	73
Sloupc. četn.		38,46%	44,00%	
Řádk. četn.		54,79%	45,21%	
Celková četn.		22,35%	18,44%	40,78%
Četnost	Vš. skup.	104	75	179
Celková četn.		58,10%	41,90%	

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného vyplývá, že rozdíl mezi odpověďmi skupiny s počtem podřízených 0 – 4 a 5 a více není statisticky významný ($p=0,510$, $N=179$).

9.5.8. Ohodnoťte jednotlivé motivační podněty podle jejich důležitosti pro Vás?

Cílem otázky je zjistit podněty, které nejvíce motivují k vyššímu výkonu. Zda je to pouze finanční motivace, která žene vojáky z povolání za lepšími výsledky, či je možné na ně působit i jinak.

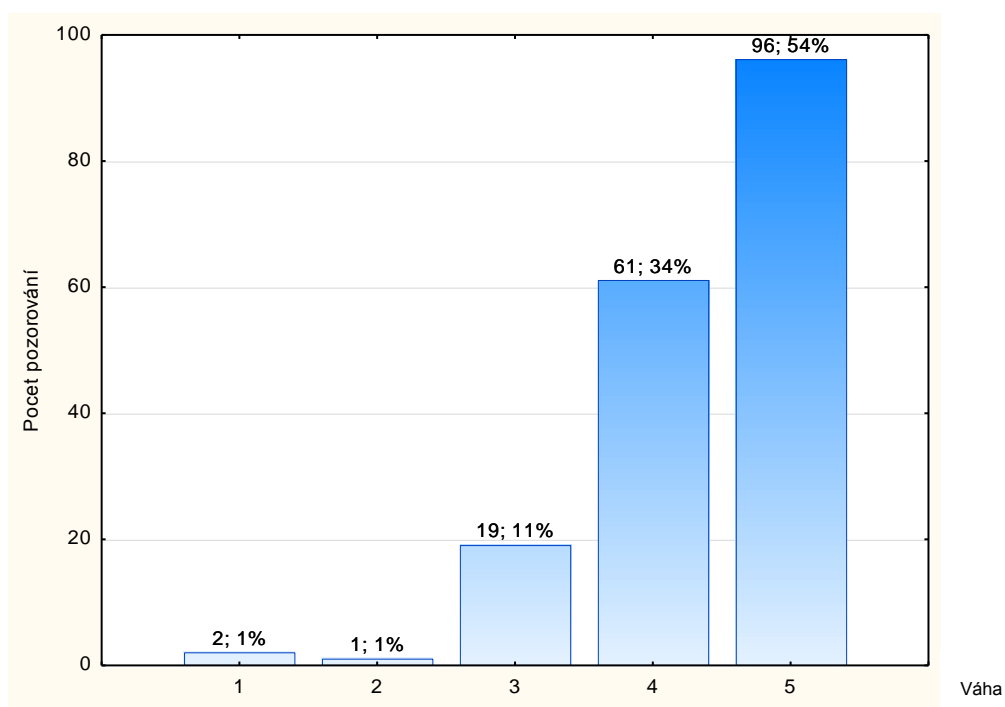
Tabulka 7 Motivační podněty

	Průměr	Pořadí
8.4 Pocit důvěry	4,385	1.
8.5 Zabezpečení rodiny	4,223	2.
8.1 Uznání velitele	4,145	3.
8.6 Seberealizace	3,949	4.
8.8 Uznání autority	3,905	5.
8.3 Peníze	3,871	6.
8.7 Podíl na rozhodování	3,648	7.
8.2 Přidělení úkolu	3,458	8.
8.9 Svěření velení	3,094	9.
8.10 Písemná pochvala	2,223	10.

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedené Tabulky 7 vyplývá, že motivační podněty vyjma písemné pochvaly jsou pro vojáky z povolání spíše významné. V odpovědích nejvíce zastoupen a ohodnocen nejvyššími vahami byl Pocit, že Vám velitel důvěřuje. Naopak na posledním místě je Písemná pochvala, kterou respondenti hodnotí méně motivačně, $N=179$.

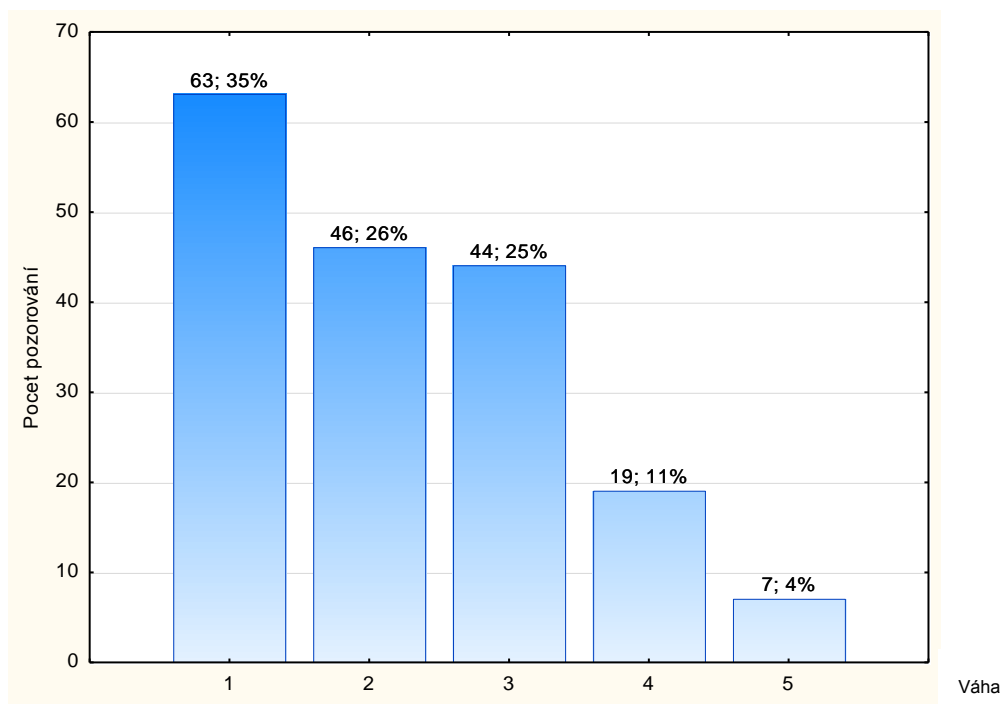
Graf 34 Pociť, že Vám velitel důvěřuje



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu lze vyčíst, že 54 % respondentů (absolutní počet 96, N=179) hodnotí pocit velitelovi důvěry vahou 5.

Graf 35 Písemná pochvala



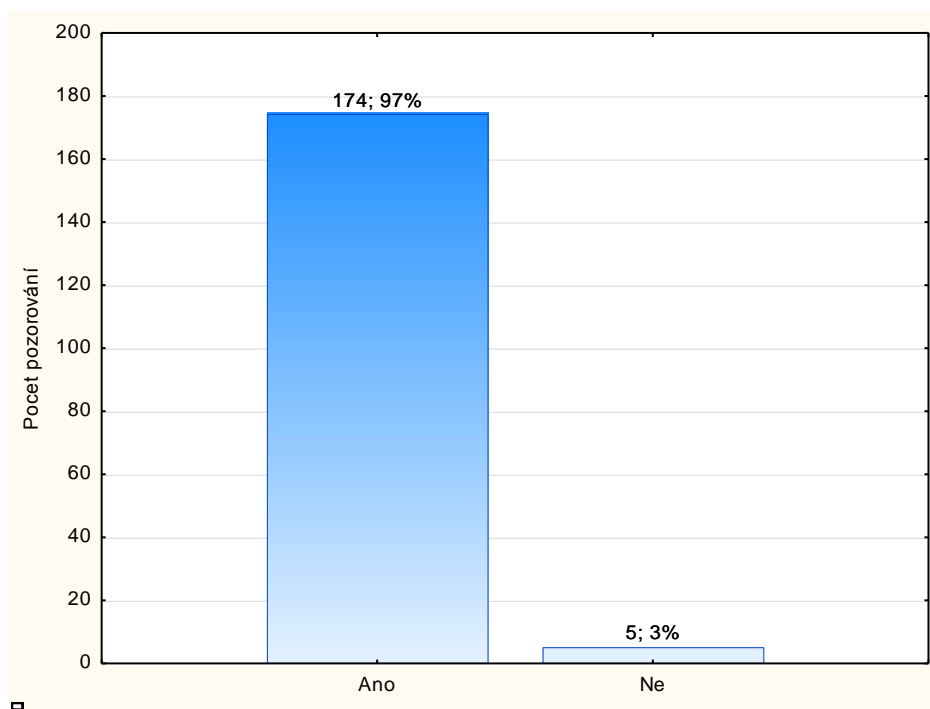
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu znázorňujícího odpovědi týkající se motivační váhy písemné pochvaly je zřejmá slabší motivační síla, kdy 35 % (absolutní počet 63, N=179) respondentů hodnotí tento podnět vahou 1.

9.5.9. Když přijdete za velitelem s novým návrhem na zlepšení, vyslechne Vás?

Cílem této otázky je zjistit úroveň komunikace nadřízený-podřízený v Armádě České republiky.

Graf 36 Komunikace



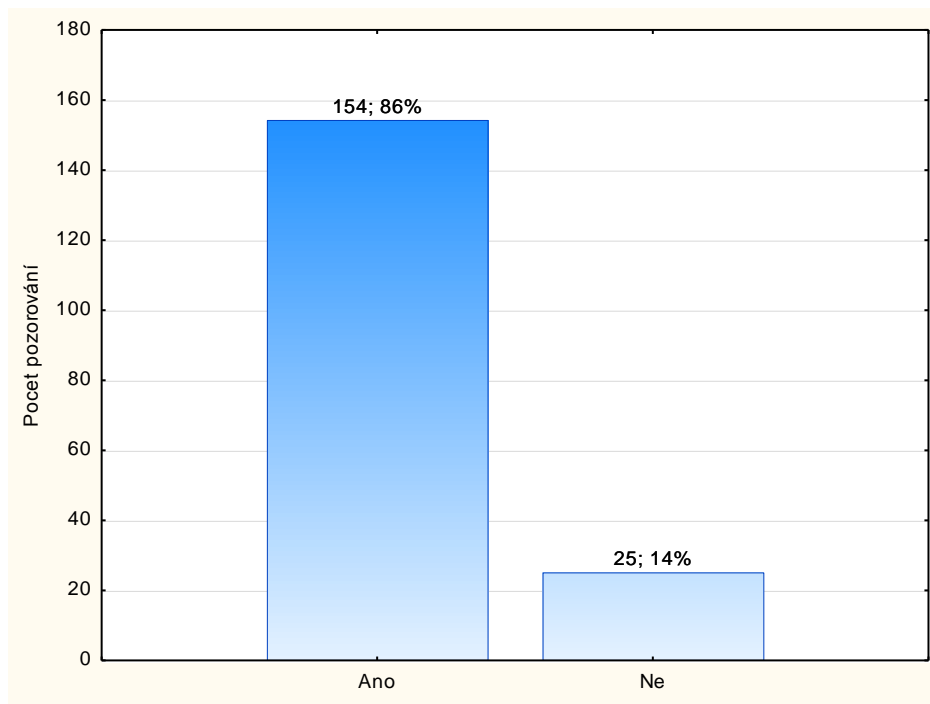
Zdroj: vlastní výzkum

Drtivá většina 97 % (absolutní počet 174) respondentů se domnívá, že jim nadřízený naslouchá. Pouhá 3 % (absolutní počet 5) si myslí opak, N=179.

9.5.10. Když přijdete za velitelem s novým návrhem na zlepšení, snaží se Váš podnět implementovat do systému organizace?

Tato otázka navazuje na předchozí, zjišťuje, zda se velitel po vyslechnutí návrhu na zlepšení tímto opravdu zabývá a snaží se ho včlenit do systému organizace.

Graf 37 Implementace řešení



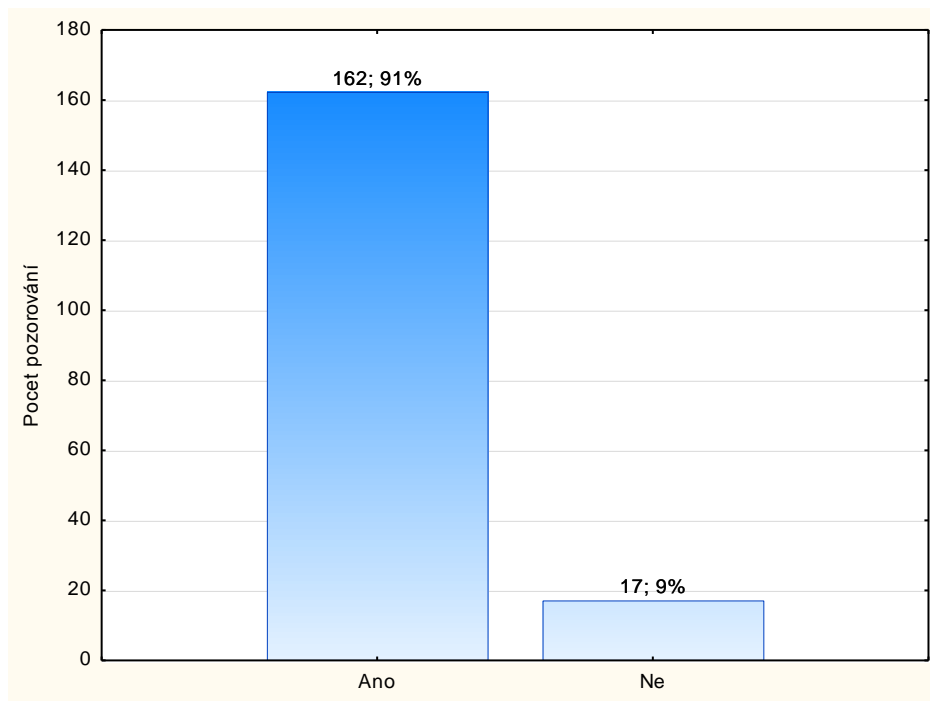
Zdroj: vlastní výzkum

Opět vysoké procento 86 % (absolutní počet 154) respondentů se domnívá, že jejich nadřízený bere jejich připomínky vážně a nejen, že si je vyslechne, ale zabývá se jimi a snaží se je včlenit do systému organizace. Pouze 14 % (absolutní počet 25) respondentů si myslím opak, N=179.

9.5.11. Myslíte si, že Vám současný velitel důvěřuje?

Otázka související s důvěrou má za cíl zjistit, zda si respondenti domnívají, že jim jejich velitel důvěřuje. Z předešlého vyhodnocení je vidět, že je to pro většinu rozhodující motivační faktor.

Graf 38 Důvěra



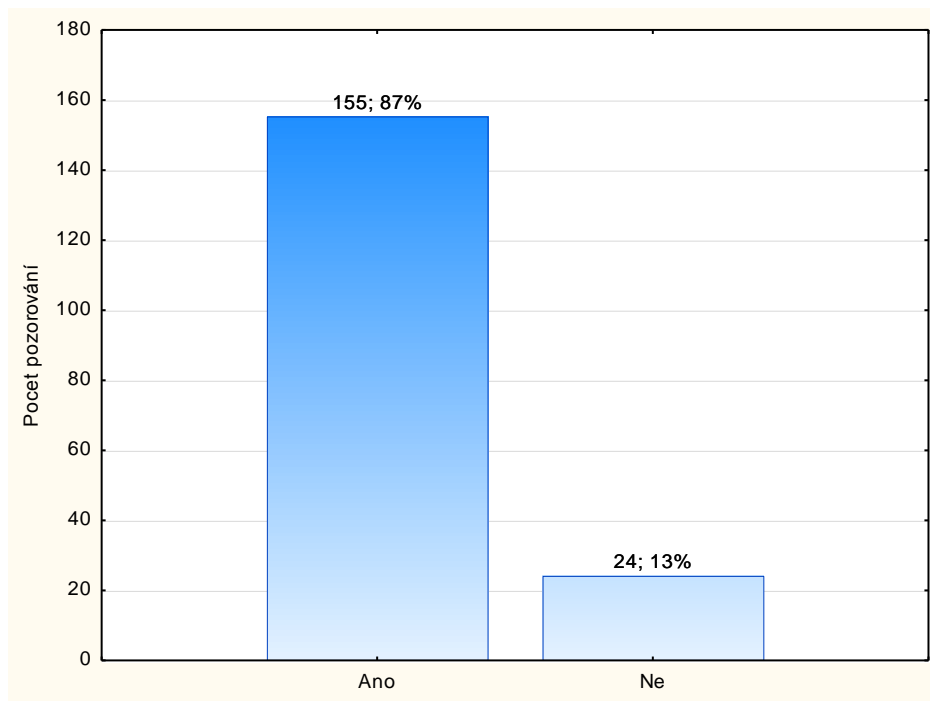
Zdroj: vlastní výzkum

91 % odpovídajících (absolutní počet 162) se shodlo, že jim jejich nadřízený důvěřuje. Pouze 9 % (absolutní počet 17) postrádá dostatek důvěry, N=179.

9.5.12. Domníváte se, že byste byl/a schopen/schopná plnit náročnější úkoly, než jsou vám zadávány?

Další otázka zabývající se důvěrou. Zjišťuje, zda si respondenti myslí, že mají kompetence na to zastávat vyšší funkce a vykonávat složitější úkony a činnosti než doposud.

Graf 39 Kompetence/důvěra



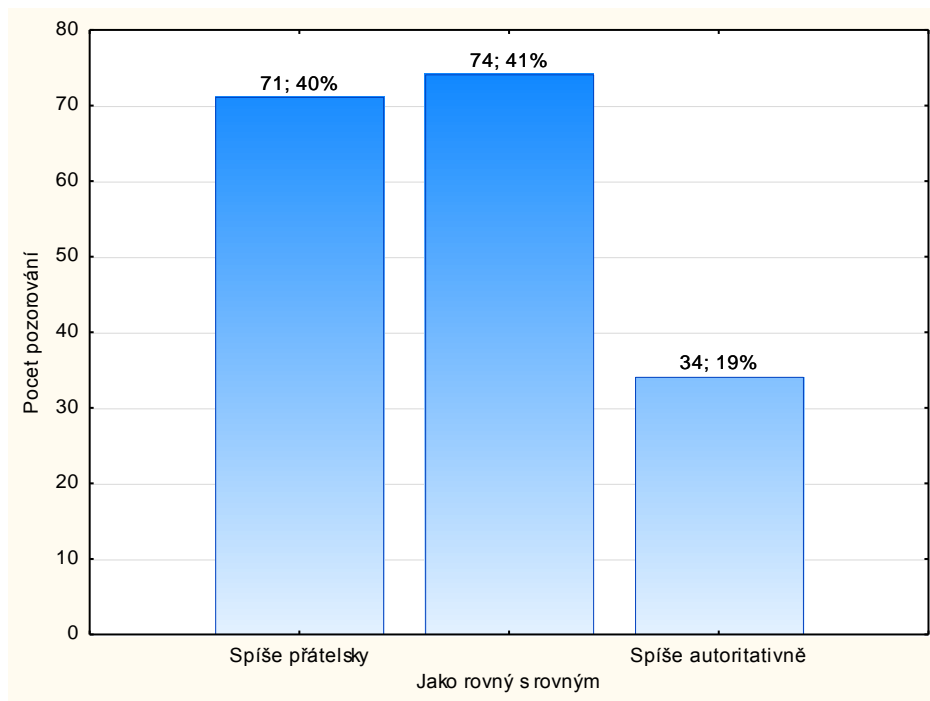
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu lze vyčíst, že 87 % (absolutní počet 155) si myslí, že jsou schopni vykonávat složitější úkoly. 13 % (absolutní počet 24) si myslí, že činnosti, které vykonávají, odpovídají jejich kompetencím, N=179.

9.5.13. Při komunikaci s velitelem, tento s vámi jedná?

Cílem této otázky je zjistit, jakým způsobem jednají nadřízení se svými podřízenými.

Graf 40 Jednání velitele



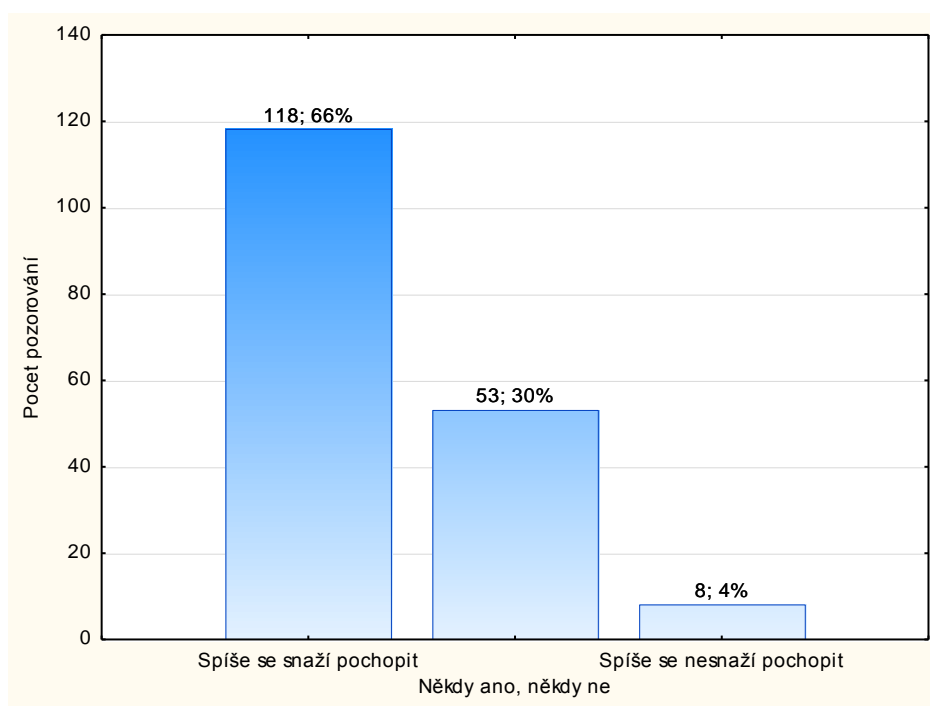
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu lze vidět, že komunikace v rámci Armády České republiky se odehrává převážně ve vyrovnané rovině (41%, absolutní počet 74) nebo rovině spíše přátelského jednání (40 %, absolutní počet 71). K autoritativnímu jednání se uchyluje pouze 19 % nadřízených (absolutní počet 34), N=179.

9.5.14. V případě řešení problému, máte pocit, že se Vás snaží velitel pochopit nebo rozhoduje v rámci svých pocitů a názorů?

Další otázka z oblasti komunikace, jako z jednoho z pilířů při jednání s lidmi. Cílem je získat informace o tom, jak nadřízení naslouchají svým podřízeným, zda je jen poslouchají a potom stejně rozhodnou podle svých názorů a pocitů, či se rozhodují na základě schopnosti vcítit se do konkrétní situace a pochopit ji, individuálně, mimo naučené vzorné jednání.

Graf 41 Naslouchání a pochopení



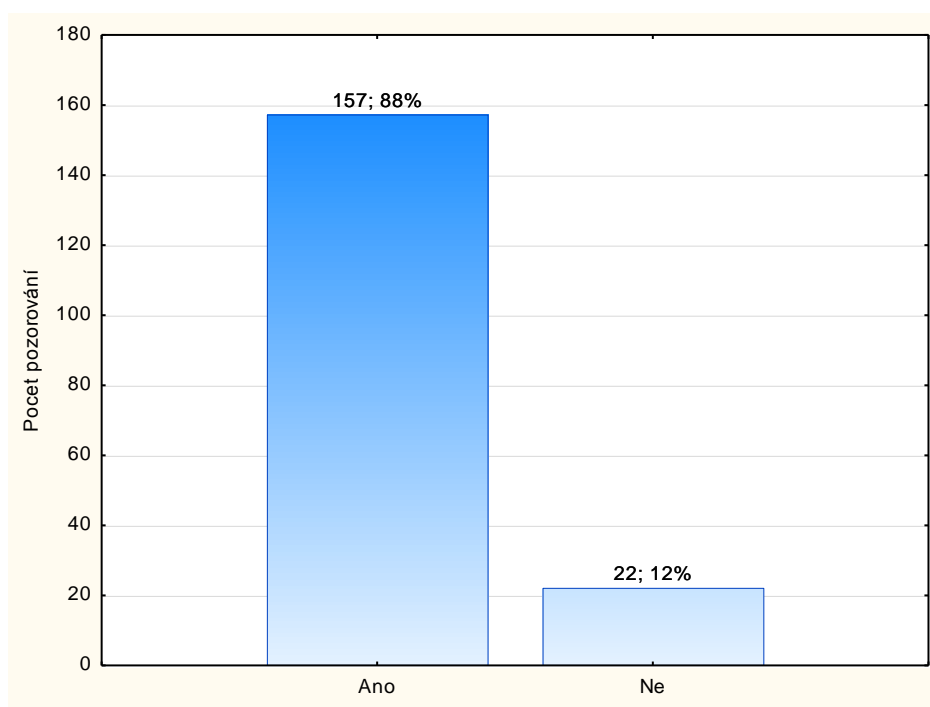
Zdroj: vlastní výzkum

Celých 66 % respondentů (absolutní počet 118) se domnívá, že se je velitel při řešení nějakého problému snaží nejdříve pochopit a teprve potom rozhodnout. 30 % respondentů (absolutní počet 53) vnímá, že se velitel rozhoduje podle situace. Pouhá 4 % (absolutní počet 8) si myslí, že se je velitel nesnaží pochopit, N=179.

9.5.15. Jste spokojená/ý se svým současným velitelem?

Závěrečná otázka zjišťovala celkovou spokojenost se současnými nadřízenými respondentů. V dalším výzkumu bude zjišťována spokojenost s nadřízeným pro jednotlivé skupiny podle délky služebního poměru.

Graf 42 Spokojenost s nadřízeným (celý vzorek)



Zdroj: vlastní výzkum

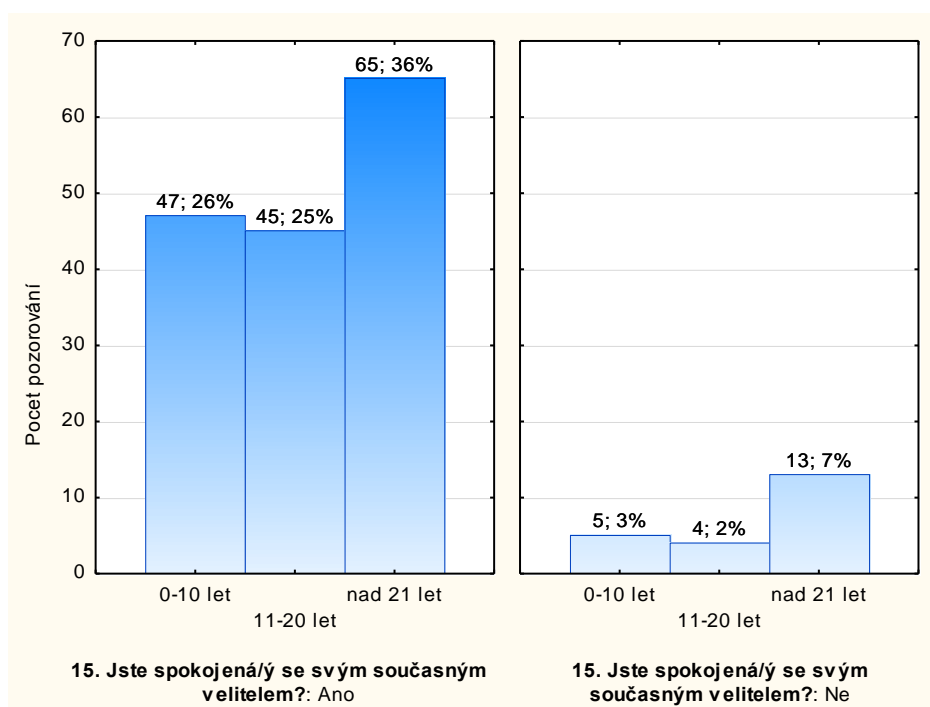
Z grafu vyplývá, že 88 % (absolutní počet 157) respondentů je spokojeno se svým současným nadřízeným. Pouze 12 % (absolutní počet 22) je nespokojeno, N=179.

Kontingenční tabulka 4 Spokojenost s nadřízeným podle délky služebního poměru

	15. Jste spokojená/y se svým současným velitelem?	Délka služebního poměru (0-10 let)	Délka služebního poměru (11-20 let)	Délka služebního poměru (nad 21 let)	Řádk. (součty)
Četnost	Ano	47	45	65	157
Sloupc. četn.		90,38%	91,84%	83,33%	
Řádk. četn.		29,94%	28,66%	41,40%	
Celková četn.		26,26%	25,14%	36,31%	87,71%
Četnost	Ne	5	4	13	22
Sloupc. četn.		9,62%	8,16%	16,67%	
Řádk. četn.		22,73%	18,18%	59,09%	
Celková četn.		2,79%	2,23%	7,26%	12,29%
Četnost	Vš.skup.	52	49	78	179
Celková četn.		29,05%	27,37%	43,58%	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 43 Spokojenost s nadřízeným podle délky služebního poměru



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedené kontingenční tabulky a grafů vyplývá, že získaná data a rozdíly v nich pro jednotlivé skupiny podle délky služebního poměru nejsou statisticky významná ($p=0,285$, $N=179$).

9.6. Ověření hypotéz

V následující kapitole budou výše uvedené hypotézy konfrontovány s výsledky vyhodnocených dotazníků, a tak ověřena jejich pravdivost.

Hypotéza č. 1:

Vysokoškolsky vzdělaní vojáci četli publikaci o leadershipu spíše, než vojáci s nižším vzděláním.

Ze statických dat a výsledků není tato hypotéza potvrzena. Rozdíl mezi oběma skupinami není statisticky významný ($p=0,118$).

Zajímavostí je, že celých 50 % (absolutní počet 89) dotázaných četlo publikaci týkající se leadershipu.

Hypotéza č. 2:

Podřízení vojáci mají jiné požadavky na charakterové vlastnosti velitele, než vojáci, kteří jsou nadřízenými.

Tato hypotéza byla částečně potvrzena a to konkrétně v případech Slušného chování a taktnosti a Cti.

Rozdíl mezi skupinami při dotazování na Slušné chování a taktnost je statisticky významný ($p=0,003$), přičemž podřízení vojáci tuto charakterovou vlastnost v žebříčku řadí spíše na čtvrté místo, kdežto vojáci, kteří jsou i nadřízení, ji řadí na místo páté.

Rozdíl mezi skupinami při dotazování na vlastnost Čest je statisticky významný ($p=0,043$), kdy podřízení vojáci tuto charakterovou vlastnost řadí spíše na šestou pozici, oproti tomu vojáci, kteří jsou zároveň nadřízení, ji řadí na pátou pozici.

Rozdíly mezi skupinami při dotazování na ostatní charakterové vlastnosti (Spravedlivost, Důvěryhodnost, Poctivost) nejsou statisticky významné. Proto je hypotéza potvrzena jen částečně.

Hypotéza č. 3:

Podřízení vojáci mají jiné požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti velitele, než vojáci, kteří jsou nadřízenými.

Tato hypotéza byla částečně potvrzena a to konkrétně v případě dovednosti Jít příkladem.

Rozdíl mezi skupinami při dotazování na dovednost Jít příkladem je statisticky významný ($p=0,042$), přičemž podřízení vojáci tuto charakterovou vlastnost v žebříčku řadí spíše na sedmé místo, kdežto vojáci, kteří jsou i nadřízení, ji řadí na místo šesté.

Rozdíly mezi skupinami při dotazování na ostatní znalosti, schopnosti a dovednosti (Vedení lidí, Odborné znalosti, Motivování, Komunikace) nejsou statisticky významné. Proto je hypotéza potvrzena jen částečně.

Hypotéza č. 4:

Nefinanční podněty motivace jsou pro vybraný vzorek respondentů důležitější, než finanční podněty.

Tato hypotéza byla potvrzena. Z deseti vybraných motivačních podnětů vybrali respondenti na prvních pět pozic čtyři podněty nefinančního charakteru, přičemž na prvním

místě se umístil motivační podnět Pocit, že Vám velitel důvěřuje. Na druhém místě se umístil jediný materiální podnět Zabezpečení rodiny, dále již pokračují opět podněty nemateriální povahy jako Uznání velitele, Seberealizace a Uznání vlastní autority.

Hypotéza č. 5:

Vojáci sloužící déle v Armádě České republiky jsou méně spokojeni se svým velitelem, než vojáci sloužící kratší časové období.

Tato hypotéza nebyla potvrzena. Ze získaných a statisticky vyhodnocených dat bylo zjištěno, že pro jednotlivé skupiny podle Délky služebního poměru, je rozdíl ve spokojenosti s velitelem statisticky nevýznamný ($p=0,931$).

Zajímavostí je, že se svým velitelem je spokojeno 88 % respondentů (absolutní počet 157).

9.7. Diskuze

V diskuzi budou shrnuty výsledky výzkumné části a vyzdvihnuty ty, které jsou zajímavé či překvapivé.

Príslušníci Armády České republiky vnímají leadership jako součást širšího pojmu management. Tento jev se dá vysvětlit chybějícím ekvivalentem leadershipu v českém jazyce, ačkoliv lze leadership překládat jako vedení lidí, domnívám se, že tento překlad je nedostačující a zavádějící. Leadership je třeba vnímat jako samostatnou oblast v práci s lidskými zdroji.

Zajímavou informací je, že 50 % dotázaných v průběhu své vojenské kariéry četlo publikaci týkající se leadershipu. Domnívám se, že je to číslo vysoké a ukazuje na touhu leaderů po dalším sebevzdělávání v oblasti práce s lidmi.

Co se týče charakterových vlastností, je zajímavé, že se na posledním místě umístila pokora. Je to snad dobou, která nám diktuje být nejlepší za každou cenu? Mým osobním názorem je, že pokora je jednou z nejdůležitějších vlastností leadera. Ten si musí být vždy vědom toho, že jako jedinec i jako součást jednotky nikdy nedokáže velkých úspěchů bez pomoci, podpory a zabezpečení ostatních součástí Armády. V soudobých konfliktech operují jednotky v kooperaci téměř se všemi prostředky, kterými Armáda České republiky disponuje. To je prostředí, kde úspěch neslaví nadřazenost, ale právě pokora a schopnost přiznat důležitost a prospěšnost ostatních účastníků.

V oblasti znalostí, dovedností a schopností předstihly tzv. soft skills klasické funkce managementu. To ukazuje na nutnost znalosti a implementace leadershipu do systému Armády České republiky. Respondenti identifikovali dovednosti a schopnosti orientované na člověka a tyto označili za klíčové. Právě na tyto dovednosti a schopnosti je orientovaný i leadership.

Potěšujícím zjištěním je informace o tom, jaký styl vedení převládá v Armádě. Ačkoliv se jedná o silně direktivně řízenou organizaci, přes to velitelé kombinují jednotlivé styly vedení a řízení podle situace. 34 % respondentů odpovědělo, že jejich velitel upřednostňuje spíše demokratický styl vedení a řízení.

V oblasti motivační podnětů jsem došel k překvapivému zjištění, kdy v současně materiálně zaměřeném světě vojáci upřednostňují spíše podněty nemateriální povahy přesně tak, jak o tom hovoří americký psycholog Abraham Maslow.

Osobně jsem očekával více záporných odpovědí v oblasti komunikace. Dotazníkové šetření však ukazuje pravý opak. Leadeři na vedoucích pozicích jsou otevření novým názorům a návrhům řešení, navíc se snaží i o jejich případnou implementaci. Více než 90 % dotázaných si myslí, že jim jejich velitel důvěřuje, což ukazuje na výbornou práci velitelů se svými podřízenými.

Na druhou stranu je nutné konstatovat, že téměř 90 % dotázaných se domnívá, že jejich kompetence přesahují jejich současné služební zařazení a tedy, že by zvládali i složitější úkoly, než jsou jim v současnosti zadávány. Pokud by bylo toto zjištění aplikováno na celou Armádu České republiky, ukazovalo by to obrovské plýtvání a nevyužití lidského potenciálu.

Velice potěšujícím zjištěním je fakt, že téměř 90 % respondentů je spokojeno se svým nadřízeným, což ukazuje na odbornou připravenost, znalosti, charakterovou vyspělost a odpovídající schopnosti a dovednosti leaderů Armády České republiky.

10. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Obsahem této kapitoly jsou poznatky, které jsem získal při studiu odborné literatury zabývající se leadershipem a konkrétněji leadershipem v armádě, a dále při provádění dotazníkového šetření v rámci Armády České republiky.

Navrhuji **zavedení přednášek o leadershipu** do osnov výuky velitelských oborů Univerzity Obrany v Brně. Dále navrhuji **vytvoření odborného kurzu** i pro nejnižší velitele v rámci působnosti Vojenské akademie ve Vyškově, který by seznamoval se základními principy leadershipu. V rámci těchto výukových bloků se soustředit především na komunikaci ve směru nadřízený podřízený, kombinování jednotlivých stylů vedení podle situace, naslouchání a individuální přístup k jednotlivci a jeho problémům. Dále je nutné, aby každý voják, včetně základních funkcí, znal vojenské hodnoty Armády České republiky a tyto převzal za své vlastní a vždy se je snažil dodržovat jak v profesním životě, tak i v osobním.

Dalším způsobem proniknutí leadershipu na velitelské pozice Armády České republiky mohou být Přípravy velitelů a štábů, případně Velitelské a metodické přípravy velitelů jednotek, kde by byli zúčastnění seznamováni s novými trendy v této oblasti a kde by byli současně motivováni k jejich implementaci.

Dále navrhuji **omezení byrokratických povinností** velitelů jednotek tak, aby i v rámci své služební doby měli čas na to věnovat se činností z II. kvadrantu, tedy na sebevzdělávání, osobní rozvoj, dlouhodobé plánování, vytváření vizí a adresné směřování svých podřízených k určenému cíli způsobem, který bude dlouhodobě udržitelný, koncepční a systémový.

Všechny výše zmíněné návrhy je nutné dále rozpracovat na úrovni Univerzity Obrany a Vojenské akademie pod vedením a za podpory Generálního štábu tak, aby vzniklé osnovy, publikace a výukové pomůcky byly stejné pro celou Armádu České republiky a zavádění leadershipu do povědomí velitelů a vojáků bylo sledovatelné a aby byla kontrolovatelná správnost jeho zavádění i provádění.

Bez podpory nejvyššího velení Armády jsou navrhované změny neproveditelné a takový pokus o implementaci by vedl spíše k destabilizaci vedení a řízení Armády České republiky.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout změny ve vztazích a komunikaci nadřízený-podřízený v oblasti vedení lidí v Armádě České republiky. Aby se diplomová práce nestala pouze kompilační prací zpracovávající pojmový aparát z oblasti leadershipu v Armádě, je její součástí i výzkumná část.

V teoretické části jsem se obecně zabýval problematikou leadershipu, definicí jednotlivých pojmů a jejich aplikací v rámci státní organizace, konkrétně armády. Na základě studia a překladu zahraničních materiálů byly definovány požadavky na leadera, vojenské hodnoty, dále byla vyzdvihnuta důležitost vzájemné důvěry v interpersonálních vztazích. Navíc byly představeny rozdíly mezi civilním a vojenským leadershipem a nakonec i samotná organizace.

Současný způsob vedení bojových, ale i nebojových operací kladé vysoké požadavky na velitele na nejnižších úrovních, ale i na jednotlivé vojáky, neboť i jednotlivec je schopen v současné době ovlivnit vnímání civilního obyvatelstva v oblasti zasazení jednotky, a tak dosáhnout svými činy až strategické úrovně. Proto je nutné vštěpovat všem příslušníkům Armády České republiky hodnoty stanovené Kodexem vojáka, vyžadovat jejich dodržování a snažit se o to, aby si je vojáci přenášeli i do svého osobního života a podíleli se svým jednáním a chováním k vytváření lepšího obrazu Armády České republiky v očích veřejnosti nejen české, ale i zahraniční. K dosažení těchto cílů je nutný teoretický základ, který by měl každý voják znát. Takovýto minimální základ představuje teoretická část diplomové práce, která vychází z velké části z americké publikace o leadershipu *Army leadership*, 2006.

Výzkumná část analyzovala současný stav vedení lidí v Armádě České republiky a předložila návrhy změn ve vztazích a komunikaci nadřízený-podřízený. Ke splnění výzkumného cíle bylo využito kvantitativní metody sběru dat, tedy metody dotazníkového šetření.

Vzorek respondentů sestával jak z řadových vojáků, tak velitelů na různých úrovních velení i občanských zaměstnanců. Takto zastoupený vzorek představoval kompletní zastoupení všech jednotlivých entit, které se účastní na splnění hlavních cílů Armády České republiky. Jejich názory byly zjišťovány prostřednictvím anonymních dotazníků se zaměřením na zjištění současného stavu vedení lidí a jejich subjektivního vnímání problematiky leadershipu.

Provedený výzkum ukázal na nejasné vnímání odlišností mezi leadershipem a managementem. Na druhou stranu potvrdil, že leadership je natolik přirozeným fenoménem, že jeho implementace již částečně probíhá i bez hlubších znalostí dané oblasti. Výzkum zároveň ukazuje na odbornou připravenost, znalosti, charakterovou vyspělost a odpovídající schopnosti a dovednosti leaderů Armády České republiky. Spokojenost s nadřízenými ukazuje na dobrou připravenost na vedoucích pozicích Armády k reprezentaci České republiky jako suverénního, svrchovaného a nezávislého státu s akce schopným a zasaditelným vojskem.

Předkládaná diplomová práce pro mě byla velkým přínosem, ať už po jazykové stránce, kdy mě obohatila o anglickou terminologii z oblasti leadershipu, dále mi pomohla sjednotit si fakta o vedení lidí, odhalit osobní nedostatky a slabé stránky, na které se musím v průběhu své další kariéry zaměřit. Přínosem mi bylo také vyhodnocování sebraných dat v statistickém programu Statistica a samotné uspořádávání jednotlivých částí diplomové práce do funkčního a snad i srozumitelného celku.

Leadership není pouhou součástí našich profesních životů, s jeho principy se setkáváme dnes a denně při každodenních i rutinních činnostech. Pokud budeme znát jeho základní pojmový aparát, zásady, nástroje a možné aplikace, domnívám se, že budeme nejen lepšími veliteli, řediteli, náměstky, manažery, vedoucími, ale budeme především lepšími lidmi.

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“ (Bennis, 1993).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAI, John E. 2006. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno : Computer Press a.s., 2006. 289 s. ISBN 80-251-1256-2.

Armáda České republiky. *Armáda České republiky* (online). 23.1.2012 (cit. 2012-01-28). Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/>

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, et al. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. dopl. vyd. Praha : Management Press s.r.o., 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENNIS, Warren G. 1993. *An Invented Life: Reflection on Leadership and Change*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1993.

BENNIS, Warren G. 1994. *Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer*. San Francisco : J. Renesch ed., 1994.

BURNS, James M. 1978. *Leadership*. New York : Harper and Row. 1978.

CARTER-SCOTT, C. 1994. *The Difference Between Management and Leadership*. New York : Manage. 1994.

COVEY, Stephen M. R. 2009. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. 1. vyd. Praha : Management Press s.r.o., 2009. 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.

COVEY, Stephen R. 2009. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. vyd. Praha : Management Press s.r.o., 2009. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0.

COVEY, Stephen R. 2010. *8. Návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti*. 1. vyd. Praha : Management Press s.r.o., 2010. 371 s. ISBN 978-80-7261-138-6.

ČERNOCH, Felix; PIFFL, Otto; VELEHRADSKÝ, Antonín. 1993. *Osobnost člověka v armádě*. Praha : MO ČR, 1993.

DUDÁK, Ivan. 1998. *Průručka pro velitele rot a čet*. Praha : Naše vojsko, 1998.

FM 6-22 : *Army leadership*. Washington D.C. : Headquarters Department of the Army, 2006. 216 s.

DRUCKER, Petr F. 1998. *Training & Development*. P. A. : Galagan. 1998.

FRIEDMAN, Thomas L. 2005. *The World Is Flat*. New York : Farrar, Straus and Giroux. 2005.

HÁJEK, Martin. *Vedeme.cz Leadership* (online). 2005 (cit. 2010-12-14). Vedeme.cz. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/>.

KOTTER, John. 1990. *What Leaders Really Do?*. Harvard Business Review. 1990.

KOUZES, James; POSNER, Barry. 1995. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done In Organization*. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.

LAŠTOVKOVÁ, Jitka. 2010. *Velet profesionálům : Velitelské schopnosti důstojníků Armády ČR ve světle profesionalizace*. Plzeň, 2010. 208 s. Dizertační práce. Západočeská univerzita v Plzni.

MARIOTTI, John. 1998. *Leadership Matters*. Industry Week. 1998.

PASCALE, Richard. 1996. *Taking the Lid Off Leadership*. Johnson : Management Review. 1996.

Povinnosti funkcionářů útvarů a jednotek pozemního vojska Československé armády. Praha : Federální ministerstvo obrany, 1993.

Rozkaz ministra obrany Česká republiky, Slib a Kodex etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze dobrovolné ze dne 18. prosince 2002.

SMITH, Adam. 2005. *The Wealth of Nation*. Philadelphia : The Pennsylvania State University. 2005.

SMITH, Adam. 2006. *The Theory of Moral Sentiments*. 6. vyd. Sao Paolo : Metalibri. 2006.

Velení a řízení v operacích. Praha : Armáda ČR, 2006.

WEATHERSBY, George. 1999. *Leadership versus Management*. Management Review. 1999.

ZALEZNIK, Abraham. 1997. *Managers and Leaders: Are They Different?*. Harvard Business Review. 1997.

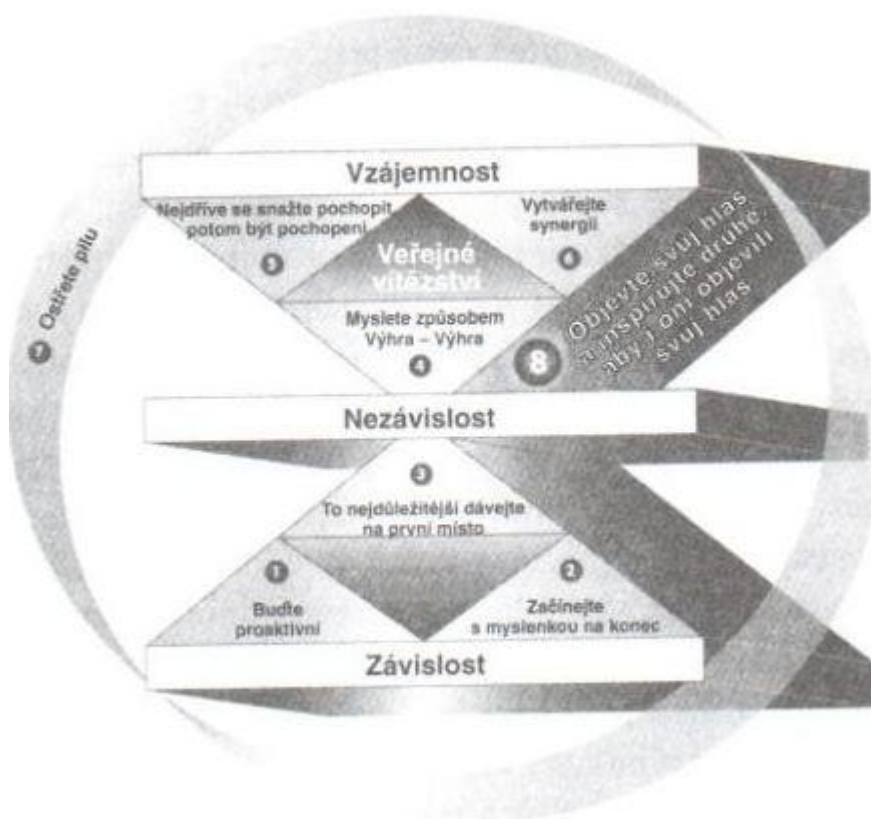
SEZNAM PŘÍLOH

1. 8 návyků výjimečných lidí
2. Dotazník na téma Leadership

8 návyků výjimečných lidí¹

Tato příloha přináší přehled 7+1 jednoho návyku (viz Schéma 2), které díky své mnohaleté poradenské praxi a díky svým mnohaletým zkušenostem na poli vedení lidí a „obyčejného“ života v rodině, církvi a komunitě stanovil S. R. Covey. Uplatňování Sedmi zásad vede ke skutečné efektivnosti lidí a společně s implementací 8. návyku dokonce k výjimečnosti.

Schéma 1 Osm návyků skutečně efektivních a výjimečných lidí



Zdroj: Covey, S., 2009, s. 17

1.1. Návyk 1 Bud'te proaktivní

„Nemohou vám vzít sebeúctu, pokud se jí nevzdáte.“ (Gándhí)

Mezi podnětem a odezvou se nachází prostor pro svobodnou volbu. Tuto svobodu volby představují vrozené schopnosti, sebeuvědomění, představivost, svědomí.

¹ Příloha převážně vychází z publikace Covey, S., 2009.

Slovo proaktivita ve většině slovníků nenaleznete, přestože v publikacích věnovaných managementu se dnes vyskytuje poměrně často. Být proaktivní znamená něco víc než jednat iniciativně. Být proaktivní znamená převzít odpovědnost za vlastní život. Naše chování není funkcí podmínek, v nichž se nacházíme, ale odvíjí se od našich rozhodnutí. Pocity můžeme podřídít hodnotám. Být proaktivní znamená jednat iniciativně a nést odpovědnost za to, že se věci stanou.

Podívejme se na slovo *odpovědnost* (responsibility) z etymologického hlediska. Je složeno ze dvou částí – response (odezva) a ability (schopnost). Odpovědnost je schopnost volit si odezvu. Vysoce proaktivní lidé nesvalují vinu za své chování na okolnosti a na podmínky, jimž byli vystaveni. Jejich chování je mnohem více výsledkem vlastní vědomé volby než výsledkem jejich životních podmínek.

Docílit rovnováhy mezi P (produkce) a PS (produkční schopnosti), být efektivní, osvojit si 7+1 návyků – to vše vyžaduje iniciativu. Při studiu dalších návyků poznáte, že všechny ke své realizaci vyžadují být proaktivní.

Proaktivní mohou být podnikatelské subjekty, komunity, sociální skupiny, organizace jakéhokoliv druhu, včetně rodiny. Tvůrčí schopnosti a důvtip proaktivních jedinců se v nich mohou propojit a vytvořit uvnitř organizace proaktivní kulturu.

Je důležité si ujasnit, čemu věnujeme svůj čas a kam zaměřujeme své síly. Pokud se zaměříme na to, co spadá do okruhu našeho zájmu, zjistíme, že s některými věcmi, které se zde nacházejí, nemůžeme nic dělat, zatímco s jinými ano. Proaktivní lidé zaměřují své úsilí na věci nacházející se v jejich okruhu vlivu. Zabývají se tím, s čím mohou něco udělat.

Závazky – ty, které si dáváme, i ty, které máme vůči jiným lidem, a to, jak je dodržujeme, jsou esencí a nejviditelnějším, nejzřejmějším projevem naší proaktivity. Pokud přijmeme a dodržíme (třeba i drobné) závazky, začneme si vytvářet vnitřní integritu, získáme vědomí sebekontroly, odvahu a sílu převzít větší odpovědnost za svůj život.

„Pramen spokojenosti musí vyvěrat z naší mysli a ten, kdo zná tak málo podstatu člověka, že chce změnit vše kromě vlastní povahy a doufá, že tak nalezne štěstí, utrácí život v neplodném snažení a znásobuje hoře, které chce odstranit.“ (Samuel Johnson).

1.2. Návyk 2 Začínáte s myšlenkou na konec

Ačkoliv se návyk 2 týká mnoha různých okolností, oblastí a etap života, to nejdůležitější, co pro jeho praktické využití můžete udělat, je představit si konec svého života,

resp. přijmout paradigma „Začínáte s myšlenkou na konec“ jako měřítko nebo kritérium pro všechno ostatní. Každý den, který prožijete, musí smysluplně přispívat k dosažení vaší životní vize.

Začínat s myšlenkou na konec znamená mít jasnou představu cíle. Znamená to vědět, kam směřujeme. To nám umožní lépe pochopit, kde se v současnosti nacházíme, a nasměrovat naše kroky správným směrem.

Návyk „Začínáte s myšlenkou na konec“ vychází z principu, že všechno vzniká dvakrát. Vše nejdříve vzniká mentálně a teprve poté fyzicky. V míře, v níž chápeme princip dvojího vytváření a jednáme v souladu s ním (převzme odpovědnost za první i druhé vytváření), jednáme uvnitř okruhu vlivu a rozšiřujeme ho. V míře, v níž nejednáme v souladu s tímto principem a nepřevzmemme odpovědnost za první vytváření, zmenšujeme svůj okruh vlivu.

„Řídit znamená dělat věci správně; vést znamená dělat správné věci.“ (Peter Drucker a Warren Bennis).

Nejefektivnějším způsobem, jak v praxi začít aplikovat princip „Začínáte s myšlenkou na konec“, je vypracovat si *osobní poslání* (filozofii, krédo). Osobní poslání se zaměřuje na to, jakými chceme být (charakter), a co chceme dělat (čím chceme přispět chodu světa a čeho chceme dosáhnout), a na hodnoty nebo principy nacházející se v základu našeho bytí.

Protože každý jedinec je svébytný a jedinečný, obsah i forma osobního poslání budou odrážet tuto svébytnost a jedinečnost. Osobní poslání založené na správných principech představuje osobní ústavu, je základem rozhodování o nejvýznamnějších životních krocích a každodenních rozhodnutí realizovaných pod vlivem okolností a emocí, které ovlivňují náš život.

„Každý člověk je k něčemu povolán, má své specifické životní poslání... Proto nemůže být nikým nahrazen, proto je život každého člověka jedinečný a neopakovatelný. Každý člověk má svůj specifický úkol – a neopakovatelnou, jedinečnou možnost ho realizovat.“ (Viktor Frankl).

1.3. Návyk 3 To nejdůležitější na první místo

Návyk 3 je plodem výsledkem osvojení a praktickým naplněním návyků 1 a 2. Návyk 1 říká: „Jste tvůrcem. Řídíte a nesete odpovědnost.“ Návyk 2 je spojen s prvním,

mentálním vytvářením. Jeho základem je představivost a svědomí. Návyk 2 umožňuje důsledný, hluboký kontakt s našimi základními paradigmaty, hodnotami a vizí, jakými můžeme být.

Návyk 3 je spojen s druhým, fyzickým vytvářením. Jeho základem je naplnění, realizace, v podstatě instinktivní, nenucené uplatňování návyků 1 a 2. Je to projev svobodné vůle zaměřené a soustředěné na principy.

Řízení není totéž co vedení. Vedení je primárně doména pravé mozkové hemisféry. Je to spíš umění než záležitost konkrétních postupů a dovedností. Ve vedení se odráží životní filozofie a postoje. Řídit znamená rozčlenit problém na části, analyzovat situaci, stanovit posloupnost jednotlivých kroků a časový plán konkrétních opatření. Řízení je logická činnost levé mozkové hemisféry.

Efektivně řídit znamená *dávat to nejdůležitější na první místo*. Řízení, to je sebekontrola, disciplína, praktická realizace.

Existují čtyři generace řízení času. Pro první generaci bylo typické nejen využívání poznámek a seznamů úkolů, ale i úsilí vtisknout našemu přístupu zdání řádu, kompletnosti a spolehlivosti. Druhá generace byla generací plánovacích kalendářů a diářů. Tato vlna řízení času odrážela snahu dívat se dopředu. Třetí generace odráží současný pohled na řízení času. Předešlé generace obohacuje o stanovení priorit, o určení toho, co je pro nás důležité, a o porovnání relativního významu jednotlivých aktivit, stanoveného na základě jejich vztahu k našim hodnotám. Tato generace se zaměřuje na stanovení cílů a denní plánování.

Třetí generace řízení času přinesla mnoho nového a významně zlepšila proces jeho řízení. Ukázalo se ale, že plánování a řízení času zaměřené na „*úsporné vynakládání času*“ je často kontraproduktivní. Brání navazovat bohaté vztahy, uspokojovat bytostné lidské potřeby a těšit se ze spontánních okamžiků.

Dnes jsme svědky postupného prosazování se čtvrté generace řízení času – generace, která je v mnoha směrech zcela odlišná od všech předešlých. Cílem není plánovat a řídit čas, ale řídit sami sebe. Spokojenost je funkcí očekávání a jejich realizace. Spíše než na věci a čas bychom se měli, v souladu s myšlenkami čtvrté generace, zaměřit na udržování a zkvalitňování vztahů a na dosahování výsledků – neboli na udržování rovnováhy P a PS.

Základní myšlenku čtvrté generace řízení času zachycuje Matice plánování času v Tabulce 6. Tato matice vychází z předpokladu, že v zásadě využíváme čas jedním ze čtyř způsobů. Matice bere v úvahu dva faktory definující naše činnosti: *naléhavost a důležitost*.

Naléhavé je to, co vyžaduje naší okamžitou pozornost. Ne zítra, za týden, ale teď! Důležitost se vztahuje k výsledkům. Jestliže je něco důležité, pomáhá nám to realizovat naše životní poslání, hodnoty a cíle s vysokou prioritou. Na naléhavé věci *reagujeme*. Důležité záležitosti, které nejsou naléhavé, vyžadují více iniciativy, více *proaktivity*. Musíme jednat, abychom využili příležitost, aby se věci staly.

Tabulka 1 Matice plánování času

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I ČINNOSTI: Krise Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	II ČINNOSTI: Prevence, činnosti PS Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
Nedůležité	III ČINNOSTI: Vyrušení, některé telefonické hovory Některá korespondence Některé porady Nejbližší, naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	IV ČINNOSTI: Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Některé telefonické hovory Zbytečné věci Příjemné činnosti

Zdroj: Covey, S., 2009, s. 145

Podívejme se na jednotlivé kvadranty matice plánování času. **Kvadrant I** obsahuje naléhavé a důležité záležitosti – to, co je z hlediska výsledků významné a vyžaduje naší okamžitou pozornost. Hovoříme obvykle o krizích a problémech.

Kvadrant III představuje naléhavé, ale nedůležité záležitosti, přičemž si lidé, kteří se zabývají těmito, myslí, že se zabývají záležitostmi z Kvadrantu I.

V **Kvadrantu IV** jsou nenaléhavé a nedůležité činnosti. Lidé, kteří zápolí s problémy od rána do večera, mají matici sestavenou tak, že 90 procent času tráví činnostmi s Kvadrantu I, většinu zbývajících času činnostmi z Kvadrantu IV, a jen nepatrnou část času věnují činnostem z Kvadrantu II a III. Tito lidé se neustále snaží řešit krize.

Základem efektivního řízení je **Kvadrant II**. V něm jsou činnosti, které nejsou naléhavé, ale jsou důležité.

Je nutné naučit se říci „NE“ a omezit tak činnosti z Kvadrantu III a IV a věnovat se více záležitostem z Kvadrantu II. Nástroje, které nám pomáhají ocitnout se v Kvadrantu II,

jsou *soudržnost* (implementovat do plánovacího systému i naše osobní poslání), *rovnováha* (vést vyvážený život, rodina, zdraví, profesní a osobní rozvoj), *zaměření na Kvadrant II* (vytvořit systém, který bude předcházet krizím), *lidská dimenze* (podřídít čas a jeho plánování potřebám a zájmům lidí), *pružnost* (systém šitý na míru), *přesnost* (vždy po ruce, možnost změny).

Součástí plánování času čtvrté generace je také prioritizace třetí generace. Je však nutné brát stále v úvahu to, že *lidé jsou důležitější než věci*.

Další oblastí, kterou je třeba zmínit je delegování. Všechno, co děláme, dosahujeme delegováním. Pokud delegujeme čas, uvažujeme z hlediska *úsporného vynakládání času*. Pokud delegujeme práci a úkoly, tj. pověříme jejich realizací jiné lidi, uvažujeme z hlediska *efektivnosti*. Pokud delegujete odpovědnost za určité věci na jiné, kvalifikované a zkušené lidi, můžete se věnovat činnostem, které znásobí dosahované výsledky. Důvěra je nejvyšší formou motivace. Pokud lidem důvěřujete, jsou ochotni vydat ze sebe to nejlepší. Praktická aplikace ale vyžaduje čas a trpělivost a může vyžadovat investovat čas a úsilí do rozvoje a přípravy lidí, aby jejich schopnosti byly v souladu s mírou důvěry, které se jim dostává.

Nemůžeme vytvářet vztahy s jinými lidmi, pokud jsme pro to neudělali vše potřebné na úrovni sebe samých (Soukromé vítězství).

1.4. Návyk 4 Myslete způsobem výhra/výhra

Pod pojmem výhra – výhra se neskrývá žádná speciální technika. Myšlení typu výhra – výhra je životním postojem, filozofií lidských interakcí. Paradigma výhra – výhra se pojí s takovým stavem mysli a emocionálních naladění, kdy se člověk zaměřuje na hledání vzájemně prospěšných řešení ve všech lidských interakcích. Výsledek výhra – výhra znamená, že přijaté dohody nebo řešení jsou prospěšná pro všechny zúčastněné a uspokojují je a jsou je ochotni realizovat.

Uvažovat způsobem výhra – výhra znamená neztrácet víru, že existuje třetí alternativa. Znamená neuvažovat stylem „buď bude po mém, nebo po vašem“. Je to jiný, lepší způsob hledání řešení.

Uvažování výhra – výhra je návyk potřebný pro vedení lidí. Tento návyk nás vede k tomu, že ve vztazích s druhými lidmi uplatňujeme všechny jedinečné vrozené schopnosti – sebeuvědomění, představivost, svědomí a nezávislou vůli, jichž se nám dostalo. Znamená, že

se jeden od druhého učíme, že se vzájemně ovlivňujeme a že je to pro nás pro všechny prospěšné. Tento princip se týká pěti vzájemně provázaných dimenzí našeho života, mezi nimiž existují vztahy vzájemnosti. Vše začíná u *charakteru*, který je základem pro vytváření *vztahů*, z nichž se odvíjejí *dohody*. Tento princip se daří uplatňovat v prostředí, jehož *struktura* a *systémy* podporují vztahy výhra – výhra. Důležitý je také *proces* dosahování řešení výhra – výhra, protože nástroje a postupy vhodné pro řešení typu výhra – prohra nebo prohra – výhra nemůžeme použít.

Z hlediska **charakteru** je nutné vědomí vlastní hodnoty a významu, dodržování slibů a závazků, žít v souladu s hodnotami (integrita), odvaha prosazovat to, o čem jste přesvědčeni, s ohledem na druhé (zralost) a dále si uvědomit, že nikdo nemusí přijít zkrátka, protože „na všechny se dostane“ (mentalita hojnosti).

Podstatou **vztahů** je důvěra. Respektovat a vážit si jeden druhého, nic nezlehčovat, nepodceňovat a nevylučovat odlišnost pohledů.

Dobré vztahy umožňují usilovat o **dohody** typu výhra – výhra a dosáhnout jich. Namísto vertikálních vztahů nastupují vztahy horizontální, nepřetržitý dohled nahrazuje sebekontrola, hierarchii partnerství.

Přístup výhra – výhra může fungovat pouze v organizacích, v nichž tomu jednotlivé organizační **systémy** nebrání a podporují ho. Spolupráce na pracovišti je pro firmy stejně důležitá jako konkurence na trhu.

Procesy. Podstatou principiálního vyjednávání je oddělit lidi od problémů; zaměřit se na zájmy, ne na postupy; hledat alternativní, oboustranně prospěšná řešení; trvat na využívání objektivních kritérií – na zúčastněných stranách nezávislých norem nebo principů, které mohou všichni aktéři akceptovat.

1.5. Návyk 5 Nejdříve se snažte pochopit a pak být pochopeni

„*Srdce má své důvěry, o kterých rozum nic neví.*“ (Pascal).

Když někdo hovoří, obvykle mu „nasloucháme“ na jedné ze čtyř následujících úrovní. Za prvé, ignorujeme ho – tj. vůbec mu nenasloucháme. Za druhé, předstíráme, že nasloucháme. Za třetí, nasloucháme selektivně – tj. posloucháme jenom něco. Za čtvrté, nasloucháme pozorně – tj. skutečně věnujeme pozornost tomu, co druhá strana říká.

S pátou, nejvyšší úrovní naslouchání se setkáváme jenom velmi zřídka. Je to naslouchání vedené s cílem pochopit. K tomu, abychom mohli někomu skutečně naslouchat, potřebujeme značnou dávku vnitřní jistoty.

1.6. Návyk 6 Vytvářejte synergii

Synergie umožňuje docílit výsledků, pro které platí, že $1 + 1$ je 8, 16, nebo třeba také 1600. Synergie, jejímž předpokladem je vysoká vzájemná důvěra, umožňuje nalézt lepší řešení než ta, která komunikující strany původně navrhovaly – a všechny strany to vědí. Tvůrčí proces hledání řešení přináší zúčastněným stranám kromě toho také uspokojení z toho, jakým způsobem probíhá jejich interakce – vzniká tak „minikultura“, která uspokojuje zúčastněné strany, jak pokud jde o výsledek jejich interakce, tak i o proces jeho dosažení.

Existuje třetí alternativa – řešení, které je prospěšné pro oba a je lepší než to, které z počátku každý z nich navrhoval. Není to „obchod“ (transakce něco za něco), ale přetváření (transformace) jedné situace v jinou.

Podstatou synergie je to, že si vážíme odlišností.

1.7. Návyk 7 Ostření pily

Návyk 7 se váže k tomu, co S. R. Covey nazývá osobní produkční schopností (PS). Tento návyk umožňuje uchovávat a rozvíjet největší aktivum, které máme – sebe sama. Umožňuje obnovovat čtyři dimenze lidské podstaty – fyzickou, duchovní, mentální a společenskou/citovou.

Čas a úsilí, které vložíme do rozvoje schopnosti produkovat, jsou nejlepší investicí našeho života, protože investujeme sami do sebe.

Fyzická dimenze zahrnuje efektivní péči o naše tělo – správnou výživu, dostatečný odpočinek a relaxaci a pravidelné cvičení.

Duchovní dimenze představuje jádro, centrum, věrnost hodnotovému systému člověka. Je to velmi soukromá, a přitom krajně významná oblast života. Čerpá ze zdrojů, které nás inspirují, povznášejí a povzbuzují, a spojuje nás se vším lidským, věčným a nadčasovým. Konkrétní podoba obnovy duchovních sil může být velice rozmanitá – četba, poslech hudby, kontakt s přírodou, víra, služba druhým lidem apod.

Mentální dimenze představuje náš duševní rozvoj, schopnost a ochotu učit se. Je nutné nezůstat se svým vzděláváním se ve školní lavici, ale neustále v něm pokračovat studiem a četbou knih či publikací od různých autorů z různých oblastí života.

Zatímco fyzická, duchovní a mentální dimenze jsou úzce spjaty s návyky 1, 2 a 3, které se soustřeďují na principy osobní vize, vedení a řízení, **společenská/citová dimenze** je spojena s návyky 4, 5 a 6, které jsou zaměřeny na principy spojené s vedením lidí, empatickou komunikací a tvůrčí spoluprací.

Společenská/citová dimenze jsou vzájemně propojeny, protože emocionální život se především, i když ne výlučně, rozvíjí a projevuje ve vztazích s druhými lidmi.

Obnova společenské/citové dimenze nevyžaduje, abychom si na ni vyčlenili samostatný čas, tak je tomu v případě ostatních dimenzí. Může k ní docházet při každodenním běžném styku s lidmi. V žádném případě jí ale nesmíme zanedbávat.

Pokud je obnova sil vyvážená, dosahujeme při ní optimální synergie. Protože všechny dimenze jsou navzájem provázané, všechno, co uděláme pro „naostření pily“ v jedné dimenzi, se pozitivně projeví v ostatních dimenzích. Fyzické zdraví má vliv na mentální zdraví. Duchovní síla ovlivňuje společenskou/citovou sílu. Zlepšení v libovolné dimenzi posiluje ostatní dimenze.

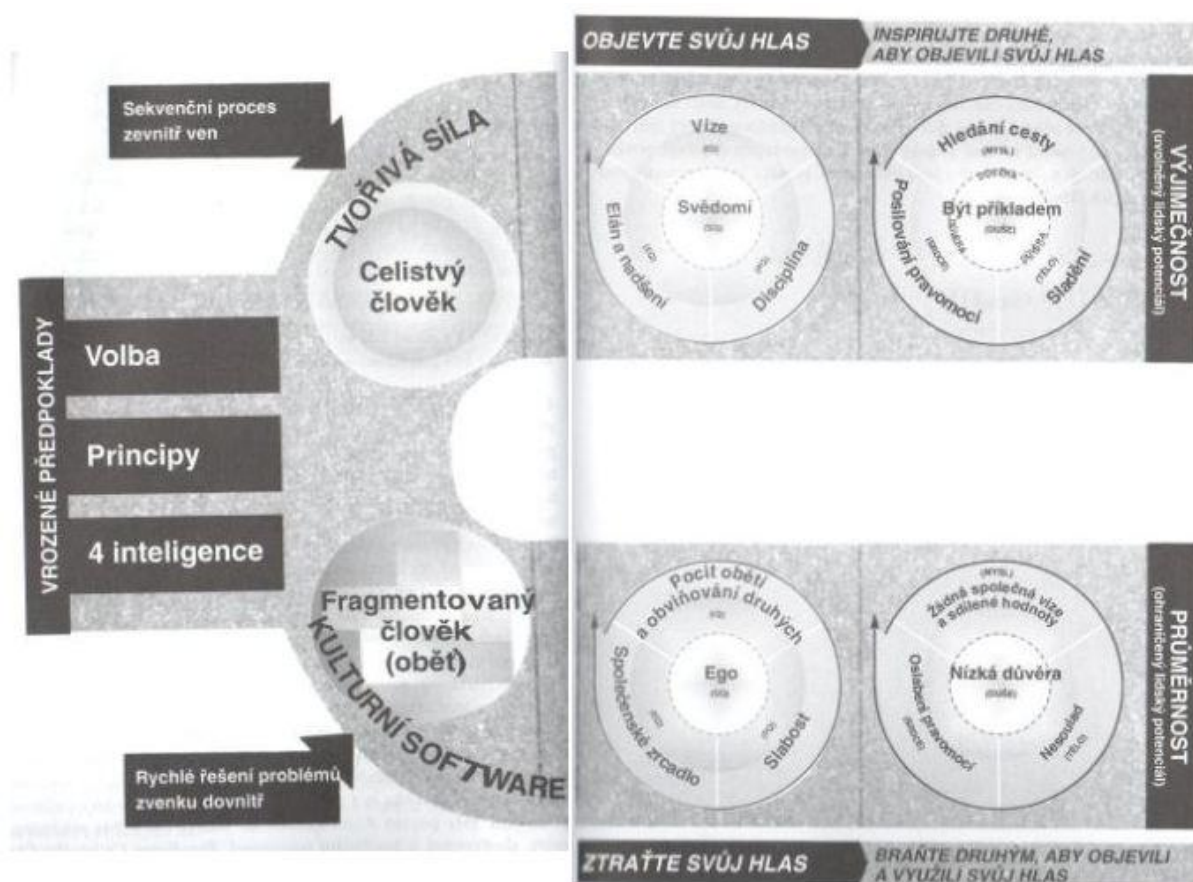
1.8. Návyk 8 Objevte svůj hlas a inspirujte druhé, aby ho objevili

Prvních Sedm návyků je uvedeno v publikaci Sedm návyků skutečně efektivních lidí (první vydání v roce 1989), Osmým návykem se S. R. Covey zabývá v samostatné publikaci s názvem 8. návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti. Už toto rozdělení ukazuje, že osmý návyk je jakousi nástavbou k sedmi předešlým. Od roku 1989 uběhlo mnoho let a dá se říci, že svět kolem nás prošel výraznými změnami. Tato nová éra vyžaduje být více než dobrým, vyžaduje být vynikajícím, *výjimečným*. Covey rozšiřuje sedm návyků o jakýsi třetí rozměr, dimenzi, jež umožňuje vyrovnat se s principiální výzvou nového věku – věku znalostí. 8. návyk je o tom, jak *objevit hlas a inspirovat druhé, aby i oni objevili svůj hlas*. Hlas lidského ducha – plného naděje, inteligentního, houževnatého a nezlomného, s neohrazeným potenciálem sloužit obecnému dobru. Tento hlas je rovněž duchem hlasem ducha organizací, které přežijí, budou úspěšné a významně ovlivní budoucnost světa. Hlas je pojem, který vyjadřuje jedinečnost, výjimečnost každého konkrétního člověka a významu, který má.

Je nutné se oprostit od myšlení industriálního věku, kde hlavními aktivitami a primárními zdroji ekonomické prosperity byly stroje a kapitál – tj. věci. Lidé byli nezbytní, ale nahraditelní. Musíme si uvědomit, že pokud nepotřebujeme nic jiného než tělo a nezajímá nás mysl, srdce a duše lidí, redukuje tak člověka na věc. Pak jsme přesvědčeni, že musíme kontrolovat řídit.

Současnou myšlenkou (tedy myšlenkou znalostního věku) je, že lidé nejsou, a to je zcela fundamentální skutečnost, věcmi, které musí někdo motivovat a kontrolovat. Lidé mají čtyři dimenze – tělo, mysl, srdce a duši.

Schéma 2 Od efektivnosti k výjimečnosti



Zdroj: Covey, S., 2009, s. 122-123

1.8.1. Objevte svůj hlas

Objevit svůj hlas můžeme díky vrozeným předpokladům. V každém člověku dřímají semínka velikosti a výjimečnosti, skrytá a nerozvinutá. Dostalo se nám úžasných darů – nadání, potenciálu, privilegií, inteligence, příležitostí. Podívejme se na tři nejdůležitější dary, Jsou jimi Svoboda a schopnost volby (viz výše), Přirozené zákony a principy (jsou univerzální a neměnné), Čtyři druhy inteligence (fyzické tělo, srdce, mysl a duše).

Nejvýznamnějším projevem čtyř inteligencí jsou: vize (mentální inteligence), disciplína (fyzická inteligence), elán a nadšení (emocionální inteligence), svědomí (duchovní inteligence). *Vize* je představa o tom, co mohou lidé, projekty, organizace a věci dokázat. *Disciplína* představuje cenu, kterou musíme zaplatit, chceme-li vizi uskutečnit. *Elán a nadšení* nás pohánějí kupředu. *Svědomí* je vnitřní morální cítění, pocit toho, co je správné a co není, směřování k smysluplnému naplnění života, k přispění k dění kolem nás. Když se vize, disciplína a elán opírají o svědomí a řídí se jím, vedení přetrvá a změní svět k lepšímu.

1.8.2. Inspirujte druhé, aby i oni objevili svůj hlas

„V každém člověku někdy pohasne jeho vnitřní oheň. Aby se znovu rozhořel, potřebuje k tomu druhého člověka. Měli bychom být vděční lidem, kteří znovu rozdmýchají oheň našeho ducha.“ (Albert Schweitzer).

Vedení lidí spočívá v tom, že jim dáváte najevo jejich hodnotu a potenciál a děláme to natolik jasně a srozumitelně, že je nakonec dokáží sami v sobě rozpoznat.

V týmu, v němž se jeho členové navzájem doplňují, se individuální přednosti stávají produktivními, zatímco slabé stránky jsou irelevantní, protože jsou kompenzovány přednostmi ostatních členů týmu. 4 role efektivního vedení představují čtyři vlastnosti, čtyři kvality uplatňující se při osobním vedení lidí – vizi, disciplínu, elán a nadšení, svědomí – které se staly nedílnou součástí života organizace.

Být příkladem (svědomí): Buďte ostatním příkladem.

Hledání cesty (vize): Společně určete směr.

Sladění (disciplína): Vytvořte, vhodně nastavte a řiďte systémy, které vám umožní udržovat stanovený směr.

Posilování pravomocí – zmocnění (elán a nadšení): Zaměřte se na dosahování výsledků (ne na metody).

Nechte lidem prostor, aby dělali svou práci.

8. návyk reprezentuje způsob myšlení a schopnosti, které umožňují neustále v lidech hledat jejich potenciál. Být příkladem vyvolává důvěru, aniž bychom o ni usilovali. Když lidé žijí v souladu s principy, které jsou nedílnou součástí 8. návyku – tento tmel života – vzkvétá. Důvěra je výsledkem důvěryhodnosti. Stručně řečeno, být příkladem vede ke vzniku *osobní morální autority*.

Hledání cesty vytváří řád, aniž bychom ho požadovali. Když se lidé identifikují a podílejí se na strategickém rozhodování, zejména pokud jde o hodnoty a cíle s vysokou prioritou, vytvoří se u nich emocionální vazba na tyto cíle a hodnoty. Centrum motivace a managementu se přesune zvenku dovnitř. Hledání cesty vytváří *morální autoritu vize*.

Sladění struktur, systémů a procesů je formou prozíravého posilování důvěry, vize a pravomocí. Jeho výsledkem je *institucionalizovaná morální autorita*.

Posilování pravomocí (zmocnění) je plodem ostatních tří rolí – být příkladem, hledání cesty a sladování. Uvolňuje lidský potenciál, aniž by k tomu byla zapotřebí vnější motivace. Posilování pravomocí vytváří *morální autoritu organizace*.

Dotazník na téma Leadership

Dostal se Vám do ruky dotazník, který se stane podkladem diplomové práce s názvem „Návrh racionalizace výběru vedoucích pracovníků“. Tato diplomová práce vzniká na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně a je zaměřena na výběr vedoucích pracovníků (velitelů) v rámci Armády České republiky.

Podklady získané sběrem informací budou po vyhodnocení předloženy představitelům Univerzity Obrany a velení AČR. Na základě relevantních údajů může být navržena změna systému terciálního vzdělávání a obecně výběru a přípravy nově příchozích velitelů.

Celý dotazník Vám nezabere více než 15 minut. Jeho vyplňování je velice intuitivní, jedná se o zaškrťování odpovědí z výběru nebo volně psané odpovědi podle Vašeho názoru. Při výběru jednotlivých odpovědí vycházejte ze své vlastní představy ideálního velitele, pod kterým jste sloužili nebo pod kterým byste chtěli sloužit. V případě otázek na současného, vyberte velitele z jakékoliv úrovně nad vámi, snažte se představu jeho profilu udržet u všech otázek, které se ho týkají. Nezapomeňte na pozitivní ladění dotazníku!

Upozorňuji, že Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, v závěru dotazníku zjišťujeme pouze základní demografické údaje, které budou sloužit statistickému zpracování dotazníků.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

.....
zpracoval: Bc. Tomáš GALEK

1. Co se Vám vybaví pod pojmem Leadership (vedení lidí)?

.....
.....

2. Domníváte se, že je mezi rozdílem managementem (řízení lidí) a leadershipem (vedení lidí) rozdíl? Pokud ano, zkuste popsat jaký.

.....
.....

3. Četl/a jste někdy nějakou publikaci týkající se vedení lidí?

- ☐ ANO ☐ NE

V případě, že ano, tak jakou a kdo byl autorem?.....

.....

4. Jaké charakterové vlastnosti jsou, podle Vašeho názoru, u velitele nejdůležitější? (určete pořadí 1 – 10)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Poctivost | <input type="checkbox"/> Spravedlivost |
| <input type="checkbox"/> Odvaha | <input type="checkbox"/> Sebevědomí |
| <input type="checkbox"/> Slušné chování, taktnost | <input type="checkbox"/> Integrita (dodržování hodnot) |
| <input type="checkbox"/> Sebekontrola | <input type="checkbox"/> Důvěryhodnost |
| <input type="checkbox"/> Pokora | <input type="checkbox"/> Čest |

Další charakterové vlastnosti (prosím doplňte včetně přiřazení důležitosti):

.....
.....

5. Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měl mít Váš velitel? (určete pořadí 1-17)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Plánování | <input type="checkbox"/> Vedení lidí |
| <input type="checkbox"/> Organizování času a podřízených | <input type="checkbox"/> Motivování |
| <input type="checkbox"/> Schopnost poskytnout vizi | <input type="checkbox"/> Jít ostatním příkladem |
| <input type="checkbox"/> Fyzická kondice | <input type="checkbox"/> Úsudek |
| <input type="checkbox"/> Empatie (schopnost vcítit se do pocitů druhých) | <input type="checkbox"/> Schopnost prosadit svůj názor |
| <input type="checkbox"/> Otevřenost novým věcem | <input type="checkbox"/> Schopnost prosadit nová řešení |
| <input type="checkbox"/> Sebekontrola | <input type="checkbox"/> Odborné znalosti |
| <input type="checkbox"/> Důvěra v podřízené | <input type="checkbox"/> Komunikace |
| <input type="checkbox"/> Delegování (zadávání úkolů a posilování pravomocí podřízeným) | |

Další znalosti, schopnosti a dovednosti, které by velitel měl mít (prosím doplňte, včetně přiřazení důležitosti):

.....
.....

6. Jakým hodnotám připisujete největší váhu? (ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce)

	1	2	3	4	5
Pravdomluvnost					
Vlastenectví					
Loajalita (oddanost nadřízeným a organizaci)					
Věrnost					
Respekt					
Pomoc druhým					
Odpovědnost a smysl pro povinnost					
Důvěryhodnost					
Nesobecká služba					
Pevnost v názorech					
Čest					
Spravedlnost					
Poctivost					
Pokora					
Osobní odvaha					

Další hodnoty a jejich váhy:

.....

.....

7. Jaký styl řízení či vedení převládá u Vašeho velitele?

- ☐ Autokratický (založen na disciplíně, pořádku, není čas na diskuzi)
- ☐ Liberální (nechat volně plynout, velitel prakticky neřídí)
- ☐ Demokratický (založen na vzájemném respektu, záležitosti řeší s členy skupiny)
- ☐ Jít příkladem (vedení lidí, vlastní chováním inspirované podřízení)
- ☐ Kombinuje jednotlivé styly podle situace

Jiný styl, prosím doplňte:

.....

.....

8. Ohodnoťte jednotlivé motivační podněty podle jejich důležitosti pro Vás?

(ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce)

	1	2	3	4	5
Uznání velitele					
Přidělení složitějšího úkolu					
Peníze					
Pocit, že vám velitel důvěřuje					
Zabezpečení rodiny					
Možnost seberealizace (prostor pro tvůrčí myšlení)					
Podíl na rozhodování					
Uznání vaší autority					
Svěření velení menší jednotce či týmu					
Písemná pochvala					

Další motivační podněty:

.....

.....

9. Když přijdete za velitelem s novým návrhem na zlepšení, vyslechne Vás?

☐ ANO

☐ NE

10. Když přijdete za velitelem s novým návrhem na zlepšení, snaží se Váš podnět implementovat (začlenit) do systému organizace?

☐ ANO

☐ NE

Uveďte příklad:

.....

.....

11. Myslíte si, že Vám současný velitel důvěřuje?

☐ ANO

☐ NE

Jak se to projevuje?

.....

.....

12. Domníváte se, že byste byl/a schopen/schopná plnit náročnější úkoly, než jsou vám zadávány?

☐ ANO ☐ NE

Uveďte příklad:
.....
.....

13. Při komunikaci s velitelem, tento s vámi jedná? (ohodnoťte na škále)

Velmi přátelsky	Spíše přátelsky	Jako rovný s rovným	Spíše autoritativně	Velmi autoritativně

Uveďte příklad:
.....
.....

14. V případě řešení problému, máte pocit, že se Vás snaží velitel pochopit nebo rozhoduje v rámci svých pocitů a názorů?

Vždy se snaží pochopit	Spíše se snaží pochopit	Někdy ano, jindy ne	Spíše se nesnaží pochopit	Nikdy se nesnaží pochopit

Uveďte příklad:
.....

15. Jste spokojená/ý se svým současným velitelem?

☐ ANO ☐ NE

V případě obou odpovědí uveďte, prosím, proč?
.....
.....

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Po vyplnění administrativních údajů, které slouží ke kategorickému rozdělení výsledků dotazníku, soubor odešlete **do 29. 2. 2012** na e-mailovou adresu galis1502@gmail.com nebo na ŠISovou adresu Tomas.Galek@SIS.ACR. Tyto informace budou použity pouze na již zmíněné účely a bude s nimi nakládáno velmi obezřetně a citlivě.

1. Pohlaví

- ☐ žena ☐ muž

2. Dosažené vzdělání

- ☐ základní ☐ vyučen
☐ středoškolské s maturitou ☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

3. Věk

- ☐ do 25 let ☐ 26-35 let
☐ 36-45 let ☐ 46-55 let
☐ nad 55 let

4. Délka pracovního poměru v podniku

- ☐ do 1 roku ☐ 1 – 5 let ☐ 6 – 10 let
☐ 11 – 15 let ☐ 16 – 20 let ☐ 21 let a více

5. Pracovní zařazení

- ☐ mužstvo ☐ velitel družstva, týmu ☐ ZVČ, VkJPr, TR
☐ štábní funkce ☐ velitel jednotky (VČ, VR, VPr, VBr, apod.)

6. Počet podřízených

- ☐ 0 – 4 ☐ 5 – 8 ☐ 9 – 35
☐ 36 – 150 ☐ 151 – 600 ☐ 601 – 1500
☐ 1501 a více

7. Hodnost

- ☐ voj. ☐ svob. ☐ des.
☐ čet. ☐ rtn. ☐ rtm.
☐ nrtm. ☐ prap. ☐ nprap.
☐ štábní prap. ☐ por. ☐ npor.
☐ kpt. ☐ mjr. ☐ pplk.
☐ plk. ☐ gen.